

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS
MISSÕES – URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – PPGGEO – MESTRADO PROFISSIONAL**

**TEORIA DA SATISFAÇÃO E FIDELIDADE: SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA
QUALIDADE NO PÓS-VENDAS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS
NA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL**

JOÃO VICENTE RIGO

SANTO ÂNGELO (RS)

2015

JOÃO VICENTE RIGO

TEORIA DA SATISFAÇÃO E FIDELIDADE: SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA
QUALIDADE NO PÓS-VENDAS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS
NA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional para a obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo. Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Vanusa Andrea Casarin
Co-Orientador: Prof. Dr. Antônio Vanderlei dos Santos

SANTO ÂNGELO (RS)

2015

R572t Rigo, João Vicente

Teoria da satisfação e fidelidade : sistema de informação da qualidade no pós-vendas de uma concessionária de automóveis na região noroeste do Rio Grande do Sul / João Vicente Rigo. – Santo Ângelo: URI, 2015.

104 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2015.

1. Consumidor - Satisfação 2. Serviço pós-vendas - Qualidade I. Título.

CDU: 658.818

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

JOÃO VICENTE VIÑAS RIGO

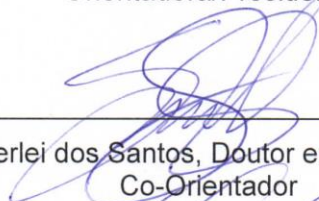
TEORIA DA SATISFAÇÃO E FIDELIDADE: SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA
QUALIDADE NO PÓS-VENDAS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS
NA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

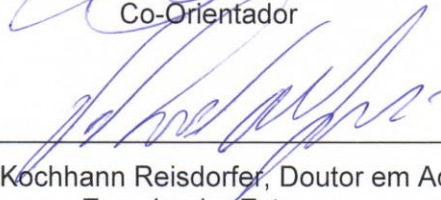
Banca Examinadora:




Profa. Dra. Vanusa Andrea Casarin, Doutora em Engenharia de Minas, Metalúrgica e de Materiais
Orientadora/Presidente



Prof. Dr. Antônio Vanderlei dos Santos, Doutor em Ciência: Física Experimental
Co-Orientador



Prof. Dr. Vitor Kochhann Reisdorfer, Doutor em Administração
Examinador Externo



Profa. Dra. Rut Maria Friedrich Marquetto, Doutora em Desenvolvimento Regional
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 14 de setembro de 2015.

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a todos os familiares e pessoas intimamente ligadas à minha vida, que no período de desenvolvimento dessa dissertação ajudaram-me e demonstraram paciência, carinho, amor e compreensão, evidenciando que a superação sempre aparece nos momentos difíceis e valem à pena, por estarmos ao lado de quem realmente importa com o nosso sucesso.

AGRADECIMENTO

A minha orientadora Prof^a. Dr^a. Vanusa Andrea Casarin e ao meu Co-orientador Prof. Dr. Antonio Vanderlei Dos Santos (“Vandão”), pela paciência e apoio comigo e por sempre incentivar com boas ideias.

A minha amada esposa Bruna Taborda Rigo, pela força, apoio e paciência durante todo este período.

Em especial, ao meu amado pai José Luis Rigo que tenho como meu maior exemplo e minha Mãe Denise Viñas Rigo, pela confiança, amor e virtudes.

Agradeço aos meus queridos professores que me ensinaram muitas coisas nas áreas onde eu tinha pouco conhecimento, ampliando meus horizontes.

Aos meus colegas de mestrado que percorreram este mesmo caminho ao meu lado com muita amizade e harmonia.

Aos meus colegas de trabalho, que contribuíram de forma direta e indireta, para a realização deste trabalho.

À URI e seus colaboradores que forneceram todo o apoio necessário para a realização deste trabalho.

“Seja quem você for, seja qualquer posição que você tenha na vida, do nível altíssimo ao mais baixo social, tenha sempre como meta muito esforço, muita determinação. Sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá, de alguma maneira você chega lá”.

Ayrton Senna

RESUMO

Com a globalização, muitas empresas sentem a necessidade de organizar-se para atingir um melhor desempenho no mercado competitivo. Para isso, as organizações dão grande importância à fidelização dos seus clientes. A necessidade de compatibilizar um processo de atendimento que resulte em excelência na percepção do cliente, indicadores operacionais satisfatórios e rentabilidade nos serviços é um constante motivo de pesquisas e investimento nas concessionárias. Encontrar a fórmula ideal que combine com esses fatores é o grande desafio das empresas para fidelizar o seu cliente. Para tal, esse trabalho centra-se na criação de um manual de identificação e solução dos problemas relacionados ao SIQ – Sistema de Informação na Qualidade no pós-vendas de uma concessionária de automóveis, buscando a fidelização dos seus clientes na aquisição de produtos e serviços prestados, através das teorias da satisfação e da fidelização. A partir disso, propuseram-se neste estudo, através de coleta de índices de satisfação do pós-vendas, por meio de um sistema de pesquisa onde se realizam avaliações para diagnóstico, identificação e análise dos problemas e propõem-se melhorias e possíveis soluções detectadas com a elaboração de planos de ações com foco em estratégias no atendimento, buscando a satisfação e fidelização dos clientes. A partir dos resultados é possível identificar os principais fatores considerados pelos clientes durante o atendimento nos pós-vendas para a satisfação. Comparando os dados levantados, foram propostas várias sugestões juntamente com um plano de ação para correção das ações de atendimento na empresa. Estas ações estarão disponíveis por meio de um manual onde os gestores terão acesso para a tomada de decisão nas concessionárias.

Palavras-chave: Clientes. Atendimento. Fidelização. Qualidade. Pós-Vendas. Concessionária.

ABSTRACT

With globalization, many companies feel the need to organize themselves to achieve a better performance in the competitive market. To do this, organizations attach great importance to customer loyalty. The need to reconcile a process of care that results in excellence in customer perception, satisfactory operating metrics and profitability in services is a constant source of research and investment in utilities. Finding the ideal formula that combines these factors is the great challenge for companies to retain their customers. To this end, this work focuses on the creation of an identification manual and solving problems related to SIQ - Information system on quality in after sales of a car dealership, seeking customer loyalty in the acquisition of goods and services provided through the theories of satisfaction and loyalty. From this it is proposed in this study, through collecting post-sales satisfaction ratings through a search engine where it conducts assessments for diagnosis, identification and analysis of problems and propose improvements and possible solutions identified with the preparation of action plans focusing on strategies in attendance, seeking satisfaction and loyalty. From the results it is possible to identify the main factors considered by clients during the service in the post-sales satisfaction. Comparing the data collected, several suggestions were proposed along with an action plan to correct the actions of service in the company. These actions are available through a manual where managers will have access to decision making at dealerships.

Keywords: Customers. Service. Loyalty. Quality. After Sales. Dealership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Cronograma do período de extração dos dados	38
Figura 02: Fluxo: Período de realização das entrevistas	39
Figura 03: Motivos pelos quais não se consegue contato com os clientes	41
Figura 04: Acesso ao site portal da rede VW	42
Figura 05: Ambiente de acesso a “programas” e “Plataforma SIQ”	43
Figura 06: Plataforma SIQ	44
Figura 07: Qualidade dos cadastros – <i>Autoservice</i>	45
Figura 08: Banco de Índices SIQ	47
Figura 09: Banco de Respostas	48
Figura 10: Caderno gerencial	48
Figura 11: Prática do Caderno SIQ	49
Figura 12: Pós-Vendas – Insatisfações e matriz para priorização.	50

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 01: Por que se perde um cliente?	27
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Perguntas realizadas pela pesquisa do SIQ	32
Quadro 02: Categorização das Concessionárias	34
Quadro 03: Área de atuação (cidades noroeste do RS)	35
Quadro 04: Cota de amostragem questionário SIQ	36
Quadro 05: Legenda – Fonte pagadora do <i>autoservice</i>	40

LISTA DE TABELA

Tabela 01: Principais filtros aplicados na pesquisa SIQ46
---	---------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 GRUPO VOLKSWAGEN NO MUNDO	13
1.2 BREVE HISTÓRIA	13
1.2.1 Volkswagen do Brasil	14
1.3 BREVE HISTÓRIA DA MECAUTOR	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 CLIENTE	16
2.1.1 Tipos de Clientes	16
2.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	18
2.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE	21
2.4 PÓS-VENDAS	23
2.5 FIDELIZAÇÃO	25
2.5.1 O valor da Fidelização	27
2.5.2 Por que Fidelizar o Cliente é importante?	28
2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA QUALIDADE (SIQ)	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 TIPO DE PESQUISA	33
3.2 POPULAÇÃO	34
3.3 UNIVERSO DA AMOSTRA	35
3.3.1 Coleta dos dados	37
3.3.2 Período das Ligações	38
3.3.3 Limitação do estudo	39
4 TRATAMENTO DOS DADOS	42
4.1 PORTAL DO SIQ – NAVEGAÇÃO	42
4.1.1 Banco de Índices	47
4.1.2 Banco de Respostas	47
4.1.3 Caderno Gerencial	48
4.2 PLANO DE AÇÃO - QUESTÕES SIQ – PÓS-VENDAS	51
5 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS	67
ANEXO	71

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, as empresas realizam diversas pesquisas de satisfação para entender melhor o seu cliente. Estas pesquisas são feitas com o objetivo maior de analisar quais são as principais variáveis de satisfação e fidelidade do cliente.

O tema do presente trabalho é o estudo sobre a teoria da satisfação e da fidelidade de um Sistema de Informação da Qualidade no pós-vendas de uma concessionária Volkswagen, localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

O intuito desse trabalho consiste em mostrar como é fundamental estudar os fatores que influenciam diretamente na fidelização dos clientes, na área de pós-vendas em uma concessionária de veículos. O estudo centrou-se nas operações de apenas uma marca – Volkswagen.

O presente estudo foi realizado em uma concessionária Volkswagen, de médio porte, na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Assim, a pergunta que o presente estudo busca responder é “Como diminuir a queda do índice de fidelidade e insatisfação dos clientes de pós-vendas”?

Em diversas concessionárias Volkswagen do país existe grandes dificuldades no entendimento do Sistema de Informação da Qualidade – SIQ, no que resulta em uma má administração na questão de entendimento da fidelidade e satisfação dos clientes de pós-vendas. Muitas concessionárias acabam perdendo clientes, por não saberem quais são os seus principais motivos de insatisfação.

Através das teorias da satisfação e fidelização, o presente trabalho ajuda a compreender a importância da criação de um manual de identificação e solução dos problemas do Sistema de Informação da Qualidade no pós-vendas em uma concessionária Volkswagen.

1.1 GRUPO VOLKSWAGEN NO MUNDO

1.2 BREVE HISTÓRIA

A fábrica Volkswagen nasceu na Alemanha em 1937, na cidade de Berlim. A proposta da marca era a construção de um veículo com o formato bastante original e que tinha a ventilação a ar como um dos seus principais diferenciais. O primeiro

modelo produzido foi o Käfer, desenhado pelo famoso Ferdinand Porsche¹ em Stuttgart, em 1936. Pouco tempo depois, já eram confeccionados na primeira sede da fábrica que entrou em funcionamento em 1939 na cidade de Wolfsburg.

Veio à primeira Guerra Mundial e o final dela. A fábrica sobreviveu e, mesmo entre antigos rivais gerou um consenso: o veículo que produzia era um modelo especial. Apesar de ter um desenho estranho, o veículo Käfer era extremamente útil, prático, resistente e durável. Era um veículo perfeito para aquela época. Com o passar do tempo, a fábrica continuou produzindo o modelo de veículo, mas ganhou um novo nome: Volkswagen. Do alemão volk – povo, wagen – carro: carro do povo. (FENIANOS, 2009).

1.2.1 Volkswagen do Brasil

Em 23 de março de 1953, em um galpão alugado, no bairro Ipiranga, em São Paulo, com apenas 12 colaboradores, a Volkswagen do Brasil Ltda montava o Fusca – então chamado naquela época de Volkswagen sedan, a partir de peças importadas da Alemanha. Atualmente, a marca Volkswagen já produziu mais de 20 milhões de veículos em solo brasileiro e fortalece cada vez mais uma relação de cumplicidade, paixão, parceria e amizade entre seus clientes. Hoje, a marca opera no país com a mais atraente linha de modelos com um portfólio de 21 veículos produzidos em 5 fábricas:

- São Bernardo do Campo – SP;
- São Carlos – SP;
- Taubaté – SP;
- São José dos Pinhais – PR;
- Centro de Distribuição de Peças (PAC) / Vinhedos – SP.

A Volkswagen posiciona no mercado automotivo como a montadora mais inovadora do Brasil, lançando novas tecnologias e estabelecendo novos padrões de consumo. A empresa também é líder em cumprimentos de prazos, a qualidade e satisfação dos seus clientes. É uma empresa admirada por seus empregados – qualificados e motivados – uma parceria confiável para todos os tipos de clientes, fornecedores e distribuidores, além de ser socialmente responsável.

¹ Ferdinand Porsche foi um engenheiro automotivo austríaco famoso durante sua carreira pelos projetos inovadores, e famosos nos dias de hoje pelo desenvolvimento do Volkswagen Fusca.

1.3 BREVE HISTÓRIA DA MECAUTOR

A empresa MECAUTOR (Mecânica e Comércio de Automotores LTDA) concessionária autorizada Volkswagen, foi fundada em 23 de junho de 1972 na cidade de Cerro Largo – RS, por Lídio de Menezes Fraga, Hilário Domingos Raineski, Anacleto Bertagnoli e Valdemar Dalsochio. Em 17 de junho de 1979, tornou-se o proprietário Amauri Odil Cassol, que no ano de 1983, já com mais ou menos 15 funcionários, ampliou as instalações da empresa. Neste mesmo ano, a empresa foi agraciada com o prêmio “chave de ouro” – Premiação da Campanha de Desempenho de âmbito estadual na área da assistência técnica.

Em 30 de abril de 1988, José Luis Rigo e Roberto Simon compraram a empresa. Em 15 de julho de 1992, Roberto Simon retirou-se da sociedade, ingressando no seu lugar, Paulo Fernando Rigo, irmão de José Luis Rigo, sendo estes, os atuais diretores da empresa.

Em março de 2000, a empresa transferiu sua sede para a cidade de Santo Ângelo – RS, onde tinha como objetivo melhorar suas vendas e proporcionar um melhor atendimento aos seus clientes. Atualmente, a empresa encontra-se instalada neste endereço.

Em 2001 a MECAUTOR abre mais um posto de venda de veículos e assistência técnica (PAT) na cidade de IJUI – RS

Ao longo de sua trajetória, a empresa tem conquistado premiações pela excelência de seus serviços. Em 1997 foi considerada a melhor do estado na campanha *Performace* que abrange as três áreas: comercialização de peças, de veículos e assistência técnica. Em 1999 recebeu do banco Volkswagen, uma placa de reconhecimento por seus serviços prestados, permanecendo esta na sua sede Administrativa da Empresa. Vale salientar que no Brasil existem 650 concessionárias Volkswagen e, apenas 25 agraciadas com essas placas. (MECAUTOR, 2012).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CLIENTE

Para Moura (1999, p.3), “cliente, deve-se entender não somente o consumidor final do produto ou serviço a ser fornecido, mas também os componentes internos das organizações”.

Para Buchmann (2005), cliente significa:

- O cliente é a pessoa que compra produtos das empresas para consumo próprio ou distribuição dos mesmos;
- O cliente é, sem dúvida, a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio;
- O cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele;
- O cliente não interrompe o nosso trabalho, ele é a razão do nosso trabalho;
- O cliente não significa apenas dinheiro no caixa. Ele é, antes de tudo, um ser humano e precisa ser tratado com respeito e consideração;
- Sem clientes, as portas de qualquer empresa seriam fechadas.

Os clientes buscam a cada dia, melhores produtos, serviços e atendimento que os satisfaçam. Para isso, é preciso conhecer o mercado em que a empresa atua, saber por meio de pesquisas e demais instrumentos de comunicação seus anseios e necessidades. A satisfação deve ser um processo contínuo, pois os clientes sempre procuram informações sobre o produto ao entrar em um estabelecimento, por isso, é importante que os colaboradores da empresa tenham conhecimento de suas atividades, de modo que o cliente possa sair satisfeito de forma rápida e eficaz, conquistando-o e fidelizando-o (SANTOS, 2008).

2.1.1 Tipos de Clientes

Nos últimos tempos, a qualidade em serviços passou a ganhar mais importância, por isso, passou-se a estudar mais os conceitos de clientes com maior intensidade, recebendo assim, atenção não somente no cliente externo, mas também em outros tipos de clientes (MANZONI, 2010).

- Clientes Externos: são impactados diretamente pelo produto, mas não fazem parte da empresa que o faz. Fazem parte de clientes externos aqueles que compram o produto e os departamentos reguladores do governo (JURAN, 2009). Neste mesmo sentido, Buchmann (2005), complementa dizendo que os clientes externos também são conhecidos como clientes finais; são os que mantêm financeiramente a empresa, comprando produtos e serviços.

- Clientes da concorrência: são aqueles clientes externos que não compram da empresa, e sim, dos concorrentes. O que mais importa saber nesse tipo de cliente é entender o porquê que eles compram em outras lojas concorrentes.

- Clientes Internos: estes são impactados diretamente com o produto e fazem parte da empresa. São os colaboradores da empresa que influenciam diretamente no processo produtivo (JURAN, 2009). É importante reforçar a atenção nestas atitudes, visto que, podem gerar maior produtividade, união da equipe e obter maior produtividade na empresa atraindo o cliente da concorrência. Buchmann (2005) e Marques (2006) reforçam dizendo que são os clientes internos que começam o processo de fidelização, e que, o cliente interno pode ser tão importante quanto os outros dois, pois é ele quem faz acontecer ou não a qualidade nos serviços prestados.

- Cliente Pessoal: são as pessoas que têm sentimentos envolvidos, como a esposa, marido, os filhos, os amigos e todos aqueles com quem convive. Manter esses clientes satisfeitos garante paz de espírito, compreensão, felicidade e realização (MARQUES, 2006).

A trajetória de um cliente dentro de uma empresa, segundo Buchmann (2005), pode-se entender da seguinte maneira:

- *Prospect* – é aquele cliente que pode estar interessado em comprar algum produto ou serviço da empresa;
- *Shopper* – é aquele cliente que visita pouco a empresa;
- Cliente eventual – são aqueles clientes que compraram um ou mais produtos e serviços da empresa;
- Cliente regular – são aqueles clientes que adquirem com frequência os serviços e produtos oferecidos pela empresa;
- Defensor – são aqueles clientes que elogiam a empresa e a qualidade dos serviços prestados a todas as pessoas, amigos, conhecidos e familiares.

Para que o cliente siga essa trajetória, ele deverá, certamente, ser bem atendido pela empresa fazendo assim com que ele se fidelize.

Segundo Kotler *apud* Serafim (2006), se o cliente estiver satisfeito, ele ainda pode falar mal do atendimento, porque o que se procura hoje é a alta satisfação do consumidor, melhorando cada vez mais na entrega, no atendimento, na atenção dada. Para possuir esses dados seria necessário um enorme questionário para

avaliar e, mesmo assim, encontrar algum consumidor altamente satisfeito na hora do preenchimento do questionário e, em outra vez, estava apenas satisfeito com o atendimento, o qual ainda se torna difícil à avaliação desses níveis.

Leboeuf (1996, p. 13), complementa dizendo:

Pare um momento e pense como os clientes são valiosos. São eles que lhe possibilitam ganhar a vida. Trate-os bem e os clientes satisfeitos serão sua melhor fonte de propaganda e marketing. Valorize-os e eles continuarão a recompensá-lo monetariamente, ano após ano. As mais engenhosas técnicas financeiras e mercadológicas do mundo não substituem uma clientela satisfeita. Nunca cometa o erro de pensar que as instalações, computadores, os consultores ou mesmo os funcionários são os maiores ativos da sua empresa. Os maiores ativos de toda a empresa são seus clientes, porque sem eles não há empresa.

Neste mesmo sentido, Moller e Barlow (1996, p. 14),

Sem clientes, os negócios simplesmente não existem. No entanto, parece que eles foram descobertos apenas recentemente, já que só agora a partir dos últimos dez ou quinze anos começamos a falar deles de forma significativa.

Bee (2000), diz que um dos primeiros adeptos do atendimento ao cliente foi John Spedan Lewis, proprietário e fundador da loja de departamentos e da rede de supermercados *John Lewis Partnership*, e que escreveu em 1917:

Se confiarmos apenas nos nossos preços, alcançaremos considerável sucesso. Se aos nossos preços acrescentarmos o constante e cuidadoso cultivo de todas as outras práticas para construir e conservar uma boa reputação, seremos muito mais formidáveis aos olhos dos nossos concorrentes e conseguiremos um resultado muito melhor (BEE, *apud* LEWIS, 2000 p. 11).

O cliente está a nossa disposição, para podermos entender quais são seus desejos, suas expectativas e qual é o nível de satisfação que esperam que os prestadores de serviços estejam dispostos a oferecer (HOFFMAN e BATESON, 2003).

2.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para Manzoni (2010), satisfação do cliente é uma avaliação feita pelo cliente na compra de um serviço ou produto que atenda suas necessidades e expectativas. Caso essas percepções não sejam atendidas pela empresa, com certeza, criará uma insatisfação ao cliente.

Neste contexto, para Tinoco e Ribeiro (2007) a satisfação do cliente pode ser definida como um estado afetivo gerado pela reação emocional à experiência com um produto ou serviço adquirido em uma empresa.

Atualmente, a satisfação do cliente está relacionada com a qualidade e níveis de serviços prestados. As empresas procuram promover serviços e produtos que satisfaçam seus clientes com maior efetividade e eficiência do que seus concorrentes. Portanto, a empresa que não tiver um plano de negócio bem definido, com valores, qualidades, promoções, preço, descontos, marketing e exclusividade, dificilmente se tornará competitiva no mercado vigente (GIACOBO; ESTRADA; CERETTA, 2003).

O que leva um cliente a comprar são os vários fatores, desde aspectos financeiros até psicológicos: produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento consideradas ideais, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade de serviços/produtos, entrega adequada, descontos e ofertas especiais, facilidade de compra e, diálogo e facilidade de acesso e atenção (MANZONI, 2010).

O cliente não deve ficar somente satisfeito, mas encantado – surpreso por suas necessidades não terem sido apenas supridas, e sim mais do que atendidas (BRAGA *apud* GODFREY, 2008, p. 7).

Para Bee (2000), ter excelência no atendimento com o cliente, deve-se ter conhecimento de quatro princípios fundamentais:

1. Comprometimento total da empresa, proporcionando um excelente atendimento ao cliente;
2. Todos os funcionários devem estar comprometidos e cientes no processo de atendimento ao cliente, buscando sempre a excelência;
3. Todos os funcionários devem ser treinados para proporcionar elevados níveis de atendimento ao cliente;
4. Procedimentos e sistemas de atendimentos devem ser cuidadosamente pensados e executados, para dar impulso ao melhor atendimento ao cliente.

Segundo Kotler (1998, p.53),

[...] satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas das pessoas.

É importante ressaltar que nada garante que um consumidor satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um consumidor fiel pensará duas vezes antes de trair. A nova concorrência é toda baseada nos aspectos das necessidades do novo consumidor. As necessidades dos consumidores nunca mudam, e os

consumidores de hoje dispõem de mais opções e de mais oportunidades para escolher.

Para Kotler (1998, p.51), “os consumidores estimam qual oferta entregará maior valor”.

Formam então, expectativas de valor que são limitadas pelo custo, conhecimento, mobilidade e renda. A satisfação do consumidor, bem como, sua consequente recompra, dependerá desta expectativa ser ou não superada. Assim, a satisfação é função da avaliação, feita pelo consumidor, das diferenças entre expectativas e o desempenho percebido de um produto após o consumo.

Conforme Viana e Zana (2011),

- Clientes satisfeitos provocam menos estresse. São poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam;
- Clientes satisfeitos tomam menos o nosso tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando estamos mais ocupados;
- Clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação da empresa;
- Clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar a equipe da organização.

Neste sentido, Kotler (1998), deixa claro que, amparando-se no conceito de satisfação do cliente, a satisfação ocorrerá de acordo com que suas necessidades forem saciadas, o cliente ficará insatisfeito se suas expectativas não forem atendidas e, no caso de o desempenho do atendimento ou produto vendido for além de suas expectativas, o cliente ficará muito satisfeito ou, até mesmo, encantado com a empresa.

Santos (2008) menciona que a satisfação com o cliente é um dos principais elementos capazes de fidelizar um cliente. Dessa forma, as empresas devem focar na busca constante no ótimo atendimento com o cliente, estreitando a relação, tornando-os parceiros comerciais. O cliente satisfeito é o fator mais importante para o sucesso absoluto de uma empresa.

Satisfação do cliente é, portanto, uma dimensão que expressa o grau de satisfação do cliente com a empresa, a partir de percepções em relação ao desempenho de um conjunto de fatores avaliados, sendo no atendimento ou na qualidade do produto adquirido. O desejo deve ficar além do esperado pelo cliente. É evidente que várias são as conceituações sobre satisfação de clientes, mas de

todas, com certeza, o principal objetivo é o resultado positivo com o cliente na busca da fidelização (SANTOS 2008).

2.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

A qualidade é um fator de decisão na vida e manutenção do mercado para as empresas nos dias atuais. Englobando empresas de todos os tamanhos, pequena, média ou grande, todas precisam estar inseridas nessa visão.

Segundo Fleury, *apud* Serafim (2006), a qualidade de serviço está relacionada à habilidade de se minimizar as discrepâncias entre as expectativas e percepções de clientes e seus fornecedores. Em geral, as metodologias de avaliação da qualidade de serviço apresentadas na literatura, baseiam-se em um processo, no qual o consumidor compara o serviço percebido com o serviço esperado.

Ishikawa, *apud* Cerqueira Neto (1993, p. 64) traz uma definição simples da qualidade:

Qualidade do ponto de vista mercadológico significa satisfação do cliente. Satisfação do cliente equivale à adequação de produtos e serviços ao uso. Adequação ou inadequação dependem da definição de requisitos mercadológicos, da existência de formalização de características para o produto ou serviço e, fundamentalmente, de informação de desempenho obtido junto ao usuário.

Para Marcante (2004) a qualidade do atendimento é a capacidade que um serviço ou produto tem para satisfazer um cliente, atendendo suas expectativas e necessidades. O perfeito conhecimento das necessidades e desejos (exclusividade, personalização, conforto, reconhecimento) dos clientes são itens fundamentais para obter-se um ótimo relacionamento e atendimento com o mesmo. Direcionar o atendimento para estes aspectos implica:

- Presteza – ajuda no atendimento imediato;
- Competência – passa segurança, conhecimento dos produtos e serviços ofertados (experiência);
- Credibilidade – honestidade e confiança;
- Confiabilidade – cumpre o prometido;
- Disponibilidade – predisposição para ajudar e servir;
- Segurança – sigilo, confidencialidade no negócio, segurança patrimonial e pessoal;

- Organização – senso de ordem, limpeza e arrumação;
- Comunicação – informações com qualidade, com clareza. Informação adequada e completa.
- Iniciativa – adaptação a situações novas;
- Cortesia – cordialidade, educação e respeito;
- Flexibilidades – nas atitudes;
- Imagem – filosofia e conceito da empresa.

Oliveira (2004) afirma que “o cliente é a figura principal de todo o processo organizacional”, com isso, é imprescindível que as decisões tomadas pelos empresários e as tarefas operacionais considerem as necessidades e expectativas do consumidor e arrisque-se para superá-las e satisfaçam totalmente seu cliente.

Empresas que possuem qualidade baixa no atendimento conseguem apenas 1% de retorno de seus clientes e podem perder até 2% ao ano de participação nas vendas para os seus concorrentes. Já, as empresas com ótima qualidade no atendimento têm, em média, um retorno de 12% dos seus clientes, e ganham competitividade no mercado à taxa de 6% ao ano, cobrando preços mais elevados (LEBOEUF, 1996).

Atendimento consiste na relação entre os funcionários, gerentes e proprietários da empresa com o cliente, e envolve aspectos referentes ao ato da compra de um produto ou a prestação de serviço da empresa (MARCANTE, 2004).

Na busca da qualidade no atendimento ao cliente, Cabral (2006) afirma que as empresas devem estruturar suas equipes por meio de treinamentos específicos para os funcionários, os quais atuam diretamente com seus clientes, fazendo com que todo o apoio seja dado para suprir com o desejo e necessidade do consumidor. Tendo esse atendimento percebido pelo cliente, de fato, será um diferencial de competitividade com outras empresas.

Desde os últimos tempos, o que gera interesse por um determinado produto ou serviço é a capacidade de suprir suas necessidades e expectativas. Os clientes estão cada vez mais exigentes quanto aos produtos e serviços prestados pelas empresas, buscando sempre a qualidade total. A empresa que não oferecer qualidade no atendimento ao cliente está, com certeza, com seus dias contados neste mercado tão competitivo. Destaca-se sempre a empresa que conseguir atender o cliente com qualidade, afinal são os clientes que trazem resultados

financeiros dentro das empresas, garantindo a estabilidade dos funcionários e garantindo o lucro (JOOS, *apud* CABRAL, 2006).

Para Moussallem, Peçanha e Gonçalves (2009, p. 02),

[...] o cliente bem atendido tende a ser fiel à empresa, uma vez que a lealdade é conquistada através da qualidade do atendimento. Um mau atendimento pode causar uma imagem negativa da empresa, tornando-a vulnerável a ação da concorrência.

Os clientes de hoje em dia são muito mais exigentes, pois com o acesso a informação através da internet, revistas e outros meios de comunicação, mostram um cliente mais consciente e inteligente na hora de escolher por um produto ou serviço. Os clientes de hoje perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. Neste sentido, a qualidade no atendimento faz o diferencial, fidelizando aquele cliente que está satisfeito, tornando-o um parceiro comercial da empresa (SANTOS, 2008).

2.4 PÓS-VENDAS

Pós-Vendas é a etapa que inicia quando se realiza a venda de qualquer tipo de produto ou serviço. Muitas empresas investem na satisfação dos seus clientes, focando sempre na fidelização. Assim, as empresas conseguem manter uma boa relação pós-compra, garantindo que o consumidor volte e se torne fidelizado.

Segundo, Inglis (2002, p. 1):

Cada vez o serviço pós-venda é reconhecido como parte integrante da cadeia de valor. Ele cria valor econômico, uma vez que, frequentemente, representa a melhor oportunidade de mais margem de lucro. Também mostra ser um excepcional mecanismo para reunir informações sobre os clientes e acompanhar o desempenho dos produtos. E, quando ajustado apropriadamente, serve de plataforma sobre a qual as empresas podem alimentar fortes e crescentes relacionamentos com seus mais desejados clientes – os lucrativos.

Serviço no pós-venda é entendido como um elemento do “apoio ao cliente”, significando todas as atividades que asseguram que o produto está em perfeitas condições para ser utilizado pelos clientes, ao longo dos anos, sem que haja algum problema (ALPUIM, *apud* LOOMBA, 2012).

Segundo Alpuim, *apud* Bloom (2012), “serviços” é qualquer atividade que uma parte pode oferecer a outra, mas que é essencialmente intangível, não se materializando na posse de nenhum bem.

O serviço de pós-venda integra o pacote de serviços de uma empresa e pode influenciar diretamente na satisfação dos clientes. As pessoas envolvidas com os serviços de pós-venda são as que têm o maior conhecimento sobre os problemas de campo e sobre o desempenho dos produtos ou serviços. Essa prática reforça a importância das informações relativas aos serviços de pós-venda prestados como fontes de informações para aprimoramento dos serviços da empresa. O serviço de pós-venda, como um todo, pode afetar a satisfação e colaborar para a fidelização de clientes, bem como, contribuir para construir e divulgar a boa reputação da empresa para potenciais compradores (BORCHARDT, SELLITTO E PEREIRA, 2008).

Para Téboul (1999), a mensuração do desempenho em pós-vendas são:

- Receptividade: prontidão dos prestadores de serviços para executar o mesmo;
- Confiabilidade do serviço: consistência e padrão uniforme de prestação de serviço;
- Competência: uso de ferramentas e de conhecimento apropriado para executar o serviço;
- Acessibilidade: facilidade de contato e de aproximação, tempo de reposta;
- Cortesia: respeito e empatia do prestador de serviço;
- Comunicação: uso de uma linguagem que o consumidor entenda;
- Credibilidade: honestidade e confiança;
- Segurança: zelo pela segurança do bem, das pessoas, do ambiente e das informações envolvidas no serviço;
- Compreensão do Consumidor: entendimento e conhecimento das necessidades dos consumidores;
- Tangíveis: inclui parâmetros tangíveis do serviço como preço.

No pós-vendas, os clientes consideram a qualidade do serviço por dois motivos: Em primeiro lugar, porque a maioria dos clientes considera a qualidade, tão importante quanto à qualidade do produto. Isto significa que o serviço de pós-vendas tem um papel cada vez mais decisivo nos números de vendas de veículos. Em segundo lugar, o serviço de pós-vendas contribui, de forma substancial, para os resultados financeiros das concessionárias. Todas as estimativas coincidem em ver a área de pós-vendas nas concessionárias como o pilar sobre a qual se sustenta o conjunto da atividade comercial (VOLKSWAGEN, 2012).

Quando o serviço de pós-venda é prestado por concessionários, prestadores de serviços autorizados, franqueados ou credenciados, as avaliações são gerenciadas por dados e informações coletadas por algum meio de avaliação que, na maioria das vezes, os mesmos são repassados para o fabricante. Após o recebimento desses dados, alguns fabricantes realizam auditorias sobre a eficiência

do pós-venda por meio de pesquisas amostrais, de modo que se confronte as informações recebidas dos prestadores de serviços com o atendimento aos clientes. Essa prática é muito usada em redes de concessionárias da indústria automobilística. (BORCHARDT; SELLITTO; PEREIRA, 2008).

Neste sentido, Milan e Ribeiro (2003), sustentam que as ações desenvolvidas pela equipe de pós-vendas em uma empresa, podem exercer influência significativa na fidelização do relacionamento com os clientes. Como os clientes entendem que o departamento de pós-vendas é um investimento em longo prazo, em uma empresa na questão de relacionamento, tal investimento pode reforçar a confiança e a intenção de comprometimento dos clientes fazendo com que a percepção do cliente junto à empresa seja positiva.

Sellitto *et al.* (2011) reforça que o serviço de pós-vendas com qualidade pode contribuir de forma significativa na fidelização dos clientes e ajuda na reputação da empresa junto a futuros compradores.

2.5 FIDELIZAÇÃO

Nos dias atuais, muitas pessoas argumentam que um bom atendimento ao consumidor é essencial, apenas para a sobrevivência da empresa, mas na realidade é muito mais do que isso. O bom atendimento com excelência fideliza o cliente por vários anos, o que diferencia as empresas de suas concorrências. (BEE, 2000).

Fidelidade é uma palavra usada para descrever a disposição de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um prolongado período de tempo, comprando e utilizando os bens ou serviços de um fornecedor, em uma base repetida e, preferivelmente, exclusiva e recomendado, voluntariamente, a marca daquele fornecedor (FIGUEIREDO, 2011).

Para Angelo e Silvera (2004) os quais se referem que a fidelização está inserida em um contexto mais amplo, no qual a empresa está voltada para o cliente. É adotado um conjunto de políticas que as fazem focarem diretamente ao cliente, fidelizando-o cada vez mais, tornando-se uma forma transformadora nas organizações empresarias. Um plano de fidelização bem elaborado pela empresa pode transformar as relações internas entre clientes e colaboradores, tornando a relação mais transparente, competitiva e moderna.

O conceito de fidelização significa transformar o cliente de um comprador eventual para um comprador frequente, que retorna e divulga a empresa, criando um relacionamento de longo prazo. O cliente fiel está envolvido com a empresa, não alterando o seu hábito, mantendo seu frequente consumo de produtos e marca. Este é leal à empresa em relação à marca ou produto e serviço, ampliando o relacionamento ao longo do tempo (ANGELO E SILVEIRA, 2004, p. 216).

Para Manzoni (2010, p. 70) destaca também que:

O ser humano é infiel por natureza, pelo menos como cliente. As pessoas sempre querem experimentar novos produtos e serviços, independente do grau de satisfação, pois, esta não traz necessariamente a fidelização. Clientes satisfeitos podem trocar de fornecedor, desde que não haja custo nessa mudança. A indústria automobilística talvez seja o melhor exemplo – altíssimos níveis de infidelidade, apesar dos altos níveis de satisfação. O fato de estar totalmente satisfeito com um carro não garante que o próximo será da mesma marca. O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar.

Para Olkoski *et al.* (2009, p. 423), “Fidelidade é descrita como um estado mental, um conjunto de atitudes, crenças e desejos que leva um consumidor a continuar efetuando compras com uma empresa”.

Chang *apud* Ferreira (2001) defende que a literatura sobre Marketing de Serviços identificou o papel decisivo da qualidade de serviços e satisfação de clientes no processo de fidelização de clientes. Ainda, referiu tratar-se de um assunto complexo, devido a várias opiniões relativamente à qualidade de serviços e satisfação de clientes. Ainda, parece ficar claro que, independentemente, do que motivou a percepção da qualidade pelo cliente, o mesmo quando percebe qualidade no serviço prestado, fica satisfeito e tenderá a fidelizar-se como cliente na empresa escolhida.

Estima-se que 65% dos negócios realizados vêm de clientes fiéis ao estabelecimento e não dos novos. Fidelização é tornar o produto bastante atraente e quando o cliente necessitar de mais, irá, imediatamente, voltar ao estabelecimento para realizar a aquisição do produto (GONÇALVES, 2007).

Os clientes são exigentes e têm todo o direito de ser. Hoje em dia, existem diversas opções de compra, e de menos tempo do que nunca. Caso a empresa não atender as exigências e necessidades mínimas, os clientes abandonarão ou navegarão pela internet para comprar o produto ou serviço desejado (BRAGA, 2008).

Segundo Marques (2006), estudos realizados apontam que clientes fiéis representam mais de 65% do faturamento das empresas, pois isso se investe

bastante na qualidade dos serviços e produtos ofertados. Neste sentido, questiona-se: por que se perde um cliente?

Pode-se compreender melhor no gráfico 01 a seguir:

Gráfico 01: Por que se perde um cliente?



Fonte: Marques (2006, p. 50).

No gráfico, pode-se observar que 1% dos clientes perdidos é por falecimento, 5% por amizades comerciais e mudança de endereço, 9% da perda de cliente é relacionado a maiores vantagens da concorrência, 14% referente a reclamações não atendidas e 66% da perda dos clientes é pela indiferença do pessoal que os atende.

Resumindo, pode-se observar que os fatores relacionados ao serviço de atendimento representam 80% das razões que fazem os clientes fugirem para a concorrência.

2.5.1 O valor da Fidelização

Figueiredo (2011) cita o efeito econômico de fidelizar clientes:

- a) Lucro Básico: corresponde à diferença entre a contribuição líquida das compras do cliente e o que se gasta em esforço para mantê-lo como cliente;
- b) Contribuição derivada do aumento das compras: com o passar do tempo, os clientes, muitas vezes, tornam-se maiores, ampliam seus negócios e, conseqüentemente, precisam comprar cada vez mais, precisam utilizar mais os produtos ou serviços da empresa, consolidam as suas compras, suas transações com um único fornecedor e assim, o crescimento do lucro básico;

c) Lucro a partir de custos operacionais reduzidos: à medida que os clientes se tornam mais experientes, eles passam a exigir menos do fornecedor. Já não há tanta necessidade de explicações sobre como funciona o processo de compra, o cliente simplesmente telefona e pede o de sempre. Isso quando já não existe um contrato de reposição contínua ou serviço contínuo que, sem dúvida barateia o processo de compra.

d) Lucro a partir de indicações de outros clientes: clientes leais, que conhecem o trabalho da empresa e os indicam, as indicações sempre são muito importantes.

e) Lucro a partir de preço prêmio: clientes novos, frequentemente, se beneficiam de descontos promocionais de lançamento ao passo que clientes habituais tendem a apagar preços regulares.

Segundo Bee (2000), pesquisas mostraram elevados custos quando se perde um cliente, ou seja, uma provável perda de lucros por um único cliente que deixou de comprar na empresa. Evidências indicam que um único cliente pode aumentar significativamente os lucros de uma instituição com o passar do tempo. Esses lucros originam-se de:

- Aumento de compras realizadas pelo cliente no decorrer do tempo;
- Economia de custos operacionais;
- Ganhos vindos de outros clientes por indicação de um cliente totalmente satisfeito com o produto ou serviço;
- Lucros originados por preços adicionais aos serviços e produtos oferecidos onde na qual, o consumidor confia e paga por isso.

Entretanto, o que faz a diferença de uma empresa em relação a outra é o modo que elas transformam esses princípios em realidade.

Souki (2006, p. 10) afirma que “fica cinco vezes mais barato manter os clientes que já conquistamos do que sair à procura de novos”.

Um ponto importante a se ressaltar é que, ao perder um cliente, geralmente não se perde somente uma venda, mas, potencialmente, uma vida inteira de vendas. (BEE, 2000, p. 13).

2.5.2 Por que Fidelizar o Cliente é importante?

Não há dúvida que nos dias de hoje, fidelizar é importante. Gonçalves (2007) comenta que os clientes fiéis são mais propensos a pagar mais pelos produtos e serviços prestados pela empresa e tendem a gastar mais e investir em outros produtos que o estabelecimento oferece.

Alguns estudos comprovam de que, só o fato de fidelizar os clientes, custa de cinco a sete vezes mais barato do que prospectar novos clientes. Isso mostra

que, a retenção de clientes é, sem dúvida, o melhor investimento a ser feito. Isso irá garantir o aumento das vendas e a redução das despesas na busca de novos clientes. Buscar novos clientes é sim importante, mas manter um ótimo relacionamento com clientes fiéis, com certeza, é uma estratégia muito importante para a empresa (GONÇALVES, 2007).

A grande vantagem de fidelizar o cliente é a lealdade que se tem com o decorrer dos anos pela empresa. A repetição de compras realizadas devido ao alto valor percebido pelo produto e serviço ofertados faz com que os clientes fiéis não apenas voltem a comprar, mas defendem os produtos e serviços da empresa junto aos seus amigos. O cliente fiel presta menos atenção às marcas concorrentes e, frequentemente, compram extensões de linhas de produtos e serviços, gerando mais lucro para a empresa (BRETZKE, 2000; GREENBERG, 2001).

Já Leboeuf (1996) sustenta a ideia de que uma empresa gasta, em média, seis vezes mais para atrair novos clientes do que manter os clientes antigos. Assim, fidelizar o cliente, sempre é a melhor opção, levando em conta que o cliente fiel pode comprar, até dez vezes mais o preço, do que se gasta para atrair novos clientes.

Fidelizados, os clientes são propensos a comprar mais. Podem comprar mais por outros meios (telefone, internet, lojas, etc). Clientes fiéis costumam reclamar mais quando têm uma situação ruim dentro da loja e querem ver o seu problema resolvido, o cliente continua fiel à marca/loja, fazendo assim, críticas construtivas para ajudar na correção de futuros atendimentos. O cliente fiel acredita que fazendo isso, ajudará a empresa a melhorá-la. Já os clientes infielis vão embora da loja e nunca mais voltam, sem que a empresa tenha a oportunidade de saber o porquê do mau atendimento, a fim de melhorar.

Brooks (2005) aponta que 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam do mau atendimento, simplesmente vão embora e deixam de comprar. Além disso, como se não bastasse, um cliente insatisfeito pode contaminar outros dez clientes, quanto um cliente satisfeito pode influenciar apenas cinco.

Quanto um estabelecimento pode deixar de ganhar com a não fidelização? Gonçalves (2007) relata que, além da perda do cliente insatisfeito, há perda de outros clientes que são influenciados negativamente e, este custo de recuperar esses clientes perdidos é revertido em despesas à empresa, tentando resgatar aquele cliente que já foi da empresa. Às vezes, esses custos podem ser altíssimos.

Bee (2000) aposta que é muito importante atender bem o cliente para fidelizar, visto que, se o cliente não tiver suas expectativas atendidas e superadas sobre o produto ou serviço realizado, dificilmente irá retornar ao estabelecimento. Por isso, deve-se ficar atento aos seguintes itens:

- Clientes satisfeitos não causam estresse;
- Clientes satisfeitos não tomam nosso tempo;
- Clientes satisfeitos falam bem da empresa (boca-a-boca);
- Clientes satisfeitos motivam o vendedor e a equipe;
- Clientes são seres humanos, é natural querer atenção e eficiência.

Já, para Braga (2008), resolver problemas, acalmar o cliente furioso, consertar o que se rompeu, encontrar o que foi pedido, encontrar os produtos, serviços e soluções ideais, são pontos-chaves para a fidelização de um cliente. A empresa que conseguir realizar um atendimento com excelência e encantar o cliente, certamente, conseguirá fidelizar o cliente para sempre.

A satisfação se mede através da relação entre o que percebeu, recebeu e esperava na compra de um produto, ou seja, percepção *versus* expectativa. Quando a percepção é maior do que a expectativa, o cliente fica mais satisfeito do que se esperava, aumentando assim, as chances de fidelização. Mas se for menor, o cliente se frustra e não fica satisfeito. Já com as expectativas, os clientes podem aumentá-las com o tempo, eles podem não mais se satisfazer, caso a empresa não conseguir acompanhar suas mudanças de desejos e necessidades, o que poderá depender de tempo e investimentos (SOUKI, 2006).

As expectativas dos clientes podem aumentar com o passar do tempo, e as empresas devem estar preparadas para acompanhar tais mudanças. A empresa que não acompanhar essas mudanças de desejos e necessidades, certamente, poderá ficar fora do mercado, fazendo investimentos altos no futuro para resgatar esses clientes.

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista em longo prazo. Nada garante que um cliente recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente fiel pensará duas vezes antes de trair (GONÇALVES, 2007, p. 26).

2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA QUALIDADE (SIQ)

O sistema de informação da qualidade (SIQ) é uma pesquisa telefônica realizada para a área pós-vendas, a fim de conhecer o grau de satisfação dos clientes. Os resultados do SIQ permitem oferecer, regularmente, a cada concessionária, um relatório sobre o grau de satisfação de seus clientes para ajudar a detectar e resolver os principais pontos de melhoria de cada uma (VOLKSWAGEN, 2012).

Segundo Leboeuf (1996), a pesquisa telefônica é mais completa. Ela toma pouco tempo do cliente, podem-se realizar mais perguntas e a amostra é mais fiel. Devem-se fazer perguntas específicas sobre o atendimento e o produto adquirido e classificar com notas, para melhor avaliação.

Um fator decisivo para toda concessionária de automóveis é que se concentrem nos serviços que influenciam altamente na fidelização dos clientes, ou seja, no vínculo dos clientes com as concessionárias em longo prazo. O critério mais importante dentro desse contexto é a correta realização dos serviços da oficina, por isso, a redução sustentável dos “reparos repetitivos” é uma prioridade máxima para a montadora.

Como já mencionado, a pesquisa de satisfação SIQ, é realizada por um conjunto de perguntas elaboradas, cuidadosamente, para permitir a mensuração do índice de satisfação do cliente por meio de uma pontuação: 0 é totalmente insatisfeito e 100 é extremamente satisfeito. O questionário é composto por quinze perguntas:

Quadro 01: Perguntas realizadas pela pesquisa do SIQ

Atributos da Satisfação	Peso
Q2 - Instalação e Recepção e Oficina	10
Q3 - Tempo de espera	10
Q4 - Conveniência do Horário de atendimento	5
Q5 - Simpatia e cordialidade do Consultor Técnico	5
Q6 - Conhecimento Técnico sobre as peças e serviços do consultor Técnico	5
Q7 - Explicação dada pelo Consultor Técnico	10
Q8 - Entrega no dia e Horário combinado	5
Q9 - Veículo Limpo na Entrega	5
Q10 - Clareza das explicações sobre custos e Serviços	5
Q11 - Serviços realizados corretamente na primeira visita (RR)	10
Q13 - Qualidade do serviço Executado	20
Q14 - Contato do concessionário após o Serviço (CRM)	10
Índice SIQ de Pós-Vendas	100

Fonte: Volkswagen (2013).

Um serviço realizado com sucesso da primeira vez é a melhor garantia de que o cliente ficará satisfeito e se sentirá vinculado à empresa, portanto, é necessário evitar a repetição dos mesmos. As pesquisas mostram, continuamente, a importância do trabalho da comunicação, como por exemplo: “estar ciente dos desejos”, “explicar os serviços que serão realizados na oficina”, e “explicar os serviços/notas fiscais na entrega do veículo”. Isto é tão importante para conseguir um elevado nível de fidelização dos clientes (VOLKSWAGEN, 2013).

Outro desafio enfrentado pelos concessionários é manter também, de forma duradoura, os sucessos obtidos. Para isso, é necessário garantir a manutenção de processos adequados às expectativas e necessidades dos clientes.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1998), que qualifica o estudo em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva e aplicada. O estudo caracteriza-se como Pesquisa Descritiva porque são analisados e interpretados os registros das pesquisas relacionados ao sistema da informação da qualidade de uma concessionária de pós-vendas. Com essas informações o presente estudo torna-se mais compreensível para a tomada de decisões na organização. Também é aplicada visto que é, fundamentalmente, motivada pela necessidade de resolver os problemas de falta de satisfação dos clientes no pós-vendas.

Quanto aos meios, a pesquisa será qualitativa, bibliográfica, documental e estudo de caso. É qualitativa porque serão usados os dados pesquisados pela Volkswagen. Estes dados serão analisados e tratados para melhor entender e mensurar a satisfação dos clientes perante a qualidade do atendimento e dos serviços ofertados pela concessionária. Os clientes são entrevistados por uma empresa terceirizada pela VW onde são coletadas informações sobre o atendimento, através de uma pesquisa telefônica, tendo assim, a oportunidade de manifestarem sobre a qualidade dos serviços executados em seu veículo, pela oficina da rede de concessionários. Esses dados depois são disponibilizados ao concessionário para análise e gerenciamento do que deve ser feito para satisfazer e fidelizar o cliente. É também bibliográfica porque o presente estudo foi desenvolvido por meio de matérias publicadas em revistas, livros, manuais e redes eletrônicas. Também porque a fundamentação teórico-metodológica do trabalho será realizada investigação sobre os seguintes assuntos: Cliente, satisfação do cliente, qualidade no atendimento, Pós-vendas, fidelização e Sistema de informação da Qualidade. Utilizaram-se matérias de fontes primárias e secundárias. É também documental porque serão utilizados documentos de trabalho, conservados na concessionária VW, privados de qualquer natureza ou com registros de pessoas através de circulares, ofícios e comunicações informais. Todos os documentos utilizados não são disponíveis para consultas públicas. E, por fim, é um estudo de caso porque as

informações obtidas foram obtidas de uma empresa em atividade, fornecendo os detalhes dos dados.

3.2 POPULAÇÃO

O presente trabalho tem como base as informações de uma concessionária de automóveis de médio porte com população entre 70.000 a 80.000 habitantes. A categorização da rede de franquias automotivas acontece através do respectivo plano anual da concessionária (PAC), onde o seu valor total é referente à venda de veículos, divididos por doze meses do ano. Assim, as concessionárias são classificadas a seguir, conforme quadro 02:

Quadro 02: Categorização das Concessionárias

<p><u>Categoria A</u> (Grande Porte) Previsão de vendas de veículos 0km igual ou acima de 151/mês</p>
<p><u>Categoria B</u> (Médio Porte) Previsão de vendas de veículo 0km entre 51 e 150/mês</p>
<p><u>Categoria C</u> (Pequeno Porte) Previsão de vendas de veículos 0km igual ou abaixo de 50/mês</p>

Fonte: Guia Alta Performance Volkswagen (2013).

No quadro 03, visualizam-se todos os municípios onde a concessionária pode atuar:

Quadro 03: Área de atuação (cidades noroeste do RS)

Área de Atuação DN 4385	
UF	Município
RS	AJURICABA
RS	AUGUSTO PESTANA
RS	BOA VISTA DO CADEADO
RS	BOZANO
RS	CAIBATE
RS	CATUIPE
RS	CERRO LARGO
RS	CORONEL BARROS
RS	ENTRE IJUIS
RS	EUGENIO DE CASTRO
RS	GIRUA
RS	GUARANI DAS MISSOES
RS	IJUI
RS	JOIA
RS	MATO QUEIMADO
RS	NOVA RAMADA
RS	ROQUE GONZALES
RS	SALVADOR DAS MISSOES
RS	SANTO ANGELO
RS	SÃO MIGUEL DAS MISSOES
RS	SÃO PAULO DAS MISSOES
RS	SÃO PEDRO DO BUTIA
RS	SENADOR SALGADO FILHO
RS	SETE DE SETEMBRO
RS	UBIRETAMA
RS	VITORIA DAS MISSOES

Fonte: Site Assobrav (2014).

No total, são 25 municípios em que a concessionária atua na prestação de serviços e venda de produtos. A matriz da empresa em que o estudo foi realizado fica sediada em Santo Ângelo, e possui mais duas filiais em Ijuí e Cerro Largo. Estas cidades de atuação são demarcadas pela Assobrav, juntamente com a Volkswagen.

Em uma pesquisa de opinião, de natureza quantitativa, o objetivo maior é tirar conclusões sobre o todo (população) a partir das informações fornecidas por parte representativa da amostra fornecida (CARBONARA, 2006).

3.3 UNIVERSO DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa é um subgrupo da população selecionada que participa do estudo. A população é a quantidade total de elementos que compartilham características comuns, tendo um universo da pesquisa com interesses. Um plano de amostragem de pesquisa requer três decisões: Unidade amostral (quem será pesquisado?), tamanho da amostra (quantas pessoas devem

ser pesquisadas?) e procedimento amostral (como as pessoas devem ser selecionadas para compor a amostra?). (LIMEIRA, 2008).

Já para Vergara (1998), universo da amostra entende-se como não o número de habitantes de um lugar, mas sim como um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas), que possuem algumas características comuns e incomuns para o estudo. Existem dois tipos de amostras: probabilísticas, baseada em procedimentos estatísticos e não probabilísticos.

A pesquisa SIQ é feita por amostragem e trabalha com uma cota definida para cada concessionária que corresponde ao número de veículos vendidos (em vendas) e ao número de passagens na oficina (em pós-vendas). Pode-se compreender melhor de como funciona a quantidade de amostras do SIQ no quadro seguir:

Quadro 04: Cota de amostragem questionário SIQ

Quantidade de Registros (mensal) Pessoa Física	Amostra (mensal)
Sistemas TSA1 ou Autoservice	COTA por concessionário
Abaixo de 15 (exclusivo para VENDAS)	2
Até 49	6
De 50 a 99	12
100 ou mais	20

Fonte: Manual Volkswagen (2012).

Segundo Limeira (2008), cotas é uma amostragem limitada pelo fato de incluir um número mínimo de dados de cada subgrupo específico da população.

Todas as cotas do presente estudo são definidas por critérios estatísticos de cada concessionária, levando em consideração as devidas margens de erros. A montadora também realizou outros estudos para verificar que, se mesmo aumentando as amostras de entrevistados, não haveria mudanças significativas nos resultados.

O sistema de amostragem é utilizado também em muitos outros estudos como, por exemplo, a pesquisa eleitoral, onde para um público de cerca de 130 milhões de eleitores, no Brasil, são entrevistados em torno de 2.000 pessoas para se obter um resultado confiante. O mesmo ocorre quando vamos realizar um exame de sangue. Não é necessário tirarmos todo o sangue de nosso corpo, nem uma grande quantidade para isso. Apenas uma coleta com uma pequena amostragem é suficiente para que o resultado seja significativo e preciso (VOLKSWAGEN, 2012).

3.3.1 Coleta dos dados

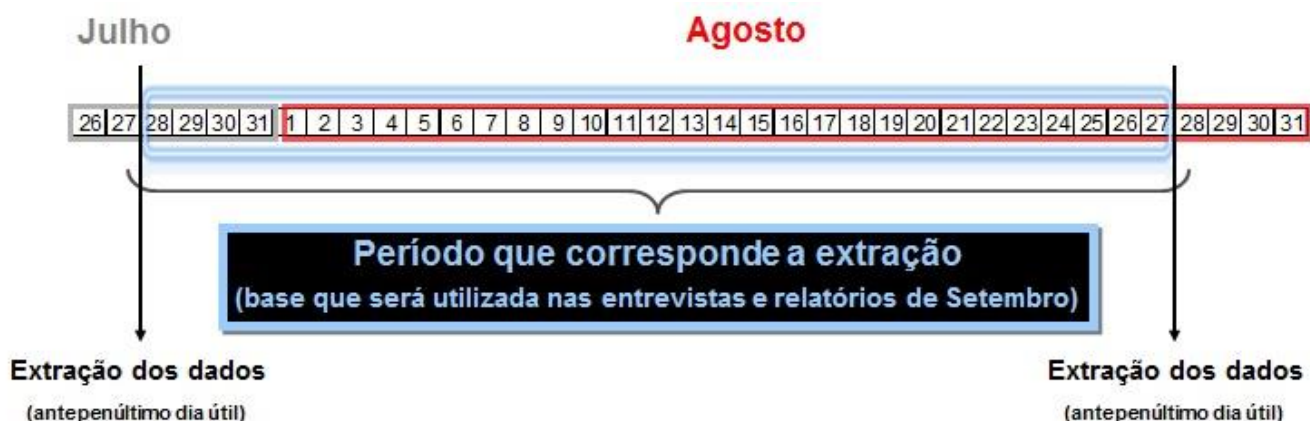
A extração dos dados é obtida todo antepenúltimo dia útil do mês vigente, contemplando o período que corresponde ao dia anterior da extração até a última data de extração (incluído o dia atual). Esse processo é utilizado a partir das informações obtidas pelo *autoservice*² (pós-vendas).

A coleta de dados deve seguir um plano de pesquisa específico, com acompanhamento durante a execução dos trabalhos. Nos dias de hoje existem diversas empresas especializadas na realização de pesquisas e coleta de dados e informações pertinentes, o que auxilia muito as empresas a entender melhores o seu público consumidor e a tomada de decisão (LIMEIRA, 2008).

Ampliando o entendimento, segundo Volkswagen (2014, p. 06), a definição específica de coleta dos dados do SIQ é “[...] período de extração da base de dados feita mensalmente e no antepenúltimo dia útil de cada mês [...]”. Pode-se entender melhor conforme figura 01:

² *Autoservice* – dados enviados pelos concessionários para a fabricante por um determinado sistema homologado. As informações enviadas são obtidas através da nota fiscal dos serviços realizados por cada cliente em sua passagem no pós-vendas.

Figura 01: Cronograma do período de extração dos dados



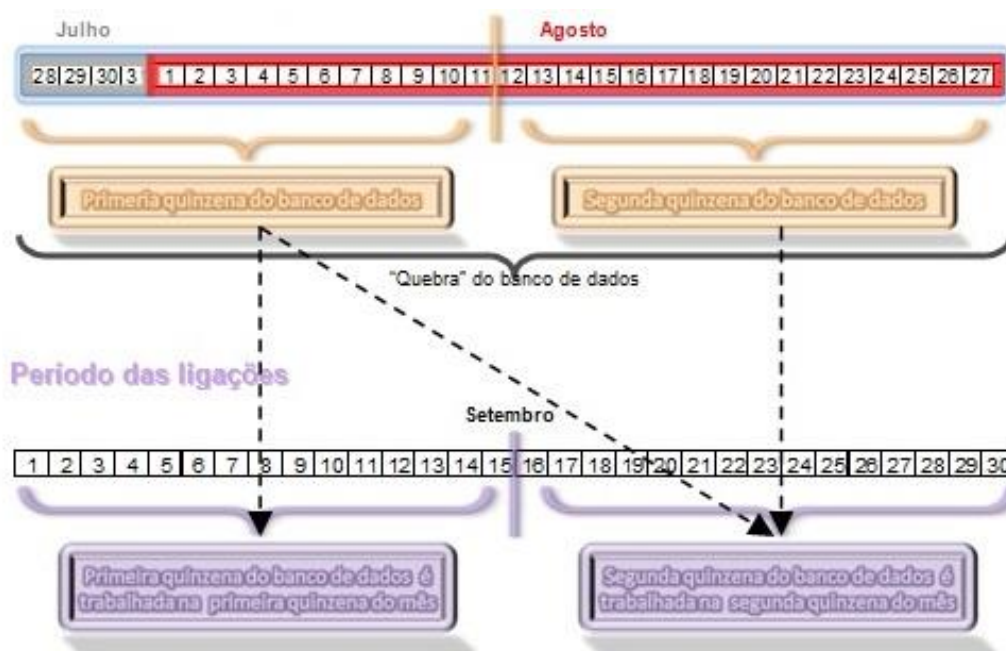
Fonte: Volkswagen (2014).

Após o envio das informações, a data para extração dos dados será no antepenúltimo dia útil do mês vigente e, logo após, será encaminhada para uma empresa terceirizada e especializada, para a realização da pesquisa por telefone.

3.3.2 Período das Ligações

Para que nenhum cliente seja contatado com menos de quinze dias de sua passagem no pós-vendas, o banco de dados recebido pela empresa terceirizada sofrerá uma “quebra” onde a primeira quinzena deste banco será utilizada e pesquisada durante a primeira quinzena do mês corrente como se observa no exemplo a seguir:

Figura 02: Fluxo: período de realização das entrevistas



Fonte: Volkswagen (2014).

Utilizando como base para exemplo o mês de agosto, a primeira quinzena do banco de dados de agosto será pesquisada na primeira quinzena de setembro e, conseqüentemente, a segunda quinzena do banco de dados de agosto será pesquisada na segunda quinzena de setembro.

A pesquisa sempre é feita de forma aleatória e, se ao final da segunda quinzena ainda houver concessionários sem o atingimento de cota, os dados que sobraram da primeira quinzena retornam ao banco de dados para serem trabalhados até o último dia de campo, a fim de que todos os concessionários possam atingir a cota estabelecida (VOLKSWAGEN, 2014).

3.3.3 Delimitação do estudo

Conforme Vergara (1998), toda pesquisa tem possibilidades e Delimitações. É normal antecipar-se às críticas que os leitores poderão realizar ao trabalho, explicando quais as limitações que o método utilizado oferece e, mesmo assim, o justificam como o mais adequado para o estudo do trabalho.

O recorte da pesquisa do presente estudo referente à satisfação do cliente acontece somente com os clientes pessoa Física. Clientes jurídicos não fazem parte desse processo de coleta de dados e pesquisa. No pós-vendas, conforme dados

recebidos pelo concessionário através do *autoservice*, existem códigos exatos de cada tipo de ação dentro do pós-vendas, onde são chamados de fonte pagadora. No quadro 05, exemplifica-se melhor o entendimento sobre a fonte pagadora:

Quadro 05: Legenda – Fonte pagadora do *autoservice* (Recorte da Pesquisa)

01 = Cliente - (serviços executados em veículos de clientes exceto serviços de revisão periodica)
02 = Interno Vendas - (serviços executados para o setor de novos - em veículos novos exceto a revisão de entrega)
03 = Interno Usados - (serviços executados para o setor de usados-em veículos usados)
04 = Interno Peças - (serviços executados para o setor de peças -em veículos utilizados para entrega de peças)
05 = Interno Administração - (serviços executados para o setor de administração -em veículos de propriedade da empresa utilizados pela diretoria)
06 = Oficina - (serviços executados para o próprio setor em veículos utilizados pela A.T., socorro, etc.)
07 = Garantia Oficina - (serviços executados em garantia da oficina)
08 = Garantia VW - (serviços realizados em garantia, exceto 1ª revisão)
09 = DN Vendedor Veículos
10 = Seguro - (serviços realizados para empresas de seguros)
11 = Promoções
12 = Outros
13 = Revisão de Entrega do Veículo
14 = Revisão Garantia - (1ª Revisão do Veículo onde VWB paga pela Mão-de-Obra)
15 = Revisão Normal - (Demais Revisões pagas pelo cliente)
16 = Frotista - (Serviços realizados para clientes frotistas)

Fonte: Volkswagen (2014).

Os tipos de pesquisas realizam-se conforme as fontes pagadoras relacionadas a serviços com pessoas físicas: Serviços de garantia, seguradoras e inspeções.

Para que não haja delimitações nas entrevistas realizadas pela empresa terceirizada, é de fundamental importância que as concessionárias mantenham os dados dos seus clientes atualizados.

Figura 03: Motivos pelos quais não se consegue contato com os clientes

- 01 - Não comprou o veículo / Não levou o veículo para serviço
- 02 - Comprou / Levou em outra concessionária
- 03 - Modelo do veículo é outro
- 04 - Não possui mais o veículo
- 05 - Só participou da compra/ só participou da retirada/ só levou/ ninguém participou dos dois processos
- 06 - Levou para serviço há mais de 3 meses
- 07 - Recusa a responder
- 08 - Ninguém com esse nome / Mudou
- 09 - Viajando
- 10 - Somente celular / nunca entre 9h e 21h / somente aos domingos
- 11 - Telefone de concessionária
- 12 - Já respondeu a pesquisa antes
- 13 - Faleceu
- 14 - Recusa a avaliar alguma questão
- 15 - Não ouve/ Não entende
- 16 - Ainda não recebeu o veículo
- 17 - Compra/ serviço foi cancelado
- 18 - É funcionário/dono de concessionária ou loja/ amigo de funcionário/dono
- 19 - Telefone somente de recado e não aceitou passar outro número
- 99 - Outros (ESPECIFICAR)

Fonte: Volkswagen (2014).

Desta forma, para garantir o número mínimo de contatos com os clientes, é imprescindível que o concessionário mantenha um banco de dados fiel com as informações de seus clientes (nome, telefone, dados do veículo, etc.), bem como, para o setor de pós-vendas, enviar diariamente os dados para a fábrica via sistema *autoservice* (VOLKSWAGEN, 2014).

4 TRATAMENTO DOS DADOS

4.1 PORTAL DO SIQ – NAVEGAÇÃO

Para ter acesso aos índices mensais do SIQ, primeiramente, deve-se acessar o site do Portal da Rede Volkswagen (<http://www.portalredevw.com.br>) onde os dados são disponibilizados mensalmente, como podemos observar na figura a seguir:

Figura 04: Acesso ao site portal da rede VW



Fonte: O autor (2015).

Logo após acessar o site do Portal da Rede VW, deve-se clicar na aba “Programas” e depois no link “SIQ”. Feito isso, o site irá direcionar as ações para uma plataforma totalmente exclusiva com dados da pesquisa de satisfação, como segue:

Figura 05: Ambiente de acesso a “programas” e “Plataforma SIQ”

The image shows the Volkswagen Dealer Network Portal (Portal Rede Volkswagen). At the top, there is a navigation bar with links for Home, Troca de senha, Troca de usuário, FAQ, Mapa do Site, Suporte, and a search box. Below this is a secondary navigation bar with categories: Veículos, Garantia, Assist. Técnica, Peças e Acessórios, Suporte ao Produto AT, Admin. / Financeira, **Programas** (circled in red), Comunicação, Academia, Downloads, Circulares, and Usuários. The main content area is divided into several sections:

- Best Drive:** Includes links for SIQ (highlighted with a red arrow), P.A.C – Potencial Anual do Concessionário, and Material de apoio / downloads.
- Volkswagen ItauCard:** Includes Plano de Ação (Online).
- Alta Performance:** Includes Relatório de Peças e Serviços - AutoService.
- Volkswagen Premium:** Includes Acesso ao Sistema de Gestão, Regulamento do Programa, and Gespan.
- Dealer Qualification:** Includes Relatórios, RSE, and Relatórios.
- ATC - Atenção Total ao Cliente:** Includes Video ATC e Gravações, Check Lists de Avaliação ATC, Ferramentas de Processo, Scripts e Descrições de Atividades, and Portal da Qualidade de Serviços (Reparo Repetitivo, Q-Check, Relatório da oficina).
- Portal do Cliente Volkswagen:** A dedicated section for the client portal.

Below the main content, there is a 'Notícias' section with various news items, including 'Volkswagen divulga cartilha para parceiros de negócios', 'Campanhas de Comunicação 2014', 'ENVIO DE NOTA FISCAL ELETRÔNICA (XML)', and 'Volkswagen Collection'. There are also promotional banners for 'TV Volkswagen', 'Novo Volkswagen Itaucard', 'SEM LIMITE 2012', and 'Manual para a Administração dos Sistemas de Serviços'. The footer contains copyright information for Volkswagen 2010 and links to Política de Privacidade, Volkswagen do Brasil, and Volkswagen International.

Fonte: O autor (2015).

Logo, acessando a plataforma do SIQ, temos todas as ferramentas e informações necessárias para análise dos dados realizados pela montadora.

Figura 06: Plataforma SIQ

SIQ - Sistema de informação da qu

USUÁRIO: 4385 - MECAUTOR
ÚLTIMO ACESSO: 01/06/2015 17:01

Cadastro & Campo Relatórios Online Resultados Suporte Sair

Bem vindo

COMUNICADO ▾

16/04/2015

Você sabia?

usiq@volkswagen.com.br

Para estar elegível ao bônus do PIV (Programa Incentivo Volkswagen), no critério 3 que avalia a satisfação do cliente, o concessionário deve possuir a nota do SIQ GERAL, que trata-se da média do SIQ Vendas + SIQ Pós vendas maior que a região,

Fonte: O autor (2015)

Neste ponto, pode-se ter acesso a cadastros e campos, consistência de dados enviados pelo *Autoservice*, acessos a relatórios *online*, resultado das pesquisas e suporte geral.

Cadastro e campo: Nessa tela, é possível monitorar o envio dos registros à pesquisa, o volume e a qualidade dos cadastros. Além disso, poderão ser identificados os tipos de erros mais comuns nos registros enviados pelo concessionário.

Figura 07: Qualidade dos cadastros - *Autoservice*

País:Brasil Área:Pós Vendas Período:Maio/2015 Filtro:DN / Mecautor (4385)												
Região	Satélite	Concessionária	Total Recebido (A)	A Utilizar (B)	Perdas (C)	Aproveitamento (B/A*100)	Duplicidade de Chassi	Duplicidade de Cliente	Veículo inválido	CNPJ	Fonte Não Pesquisável	Registro Fora do período de estudo
TOTAL			368	134	234	36,41	23	8	10	142	50	1
Região 3	Satélite 37	4385 - Mecautor	368	134	234	36,41	23	8	10	142	50	1

Fonte: Portal Rede VW (2015).

Assim que os registros enviados diariamente pelo *Autoservice* chegam ao instituto de pesquisa, uma filtragem é realizada para a composição da cota, levando em conta apenas os registros válidos para a pesquisa.

Tabela 01: Principais filtros aplicados na pesquisa SIQ

FILTROS (descartes)	DESCRIÇÃO DAS POSSIBILIDADES	AÇÃO
Duplicidade de chassi	A Concessionária enviou o mesmo registro mais de uma vez.	Considera-se o envio mais recente e os demais são descartados.
	O chassi possui mais de uma passagem na mesma Concessionária no mesmo mês.	Considera-se o envio/passagem mais recente e os demais são descartados.
Duplicidade de cliente	O cliente já foi contatado nos últimos 3 meses.	O registro é descartado (não podemos contatá-lo novamente antes desse período).
	Mesmo nome do cliente para chassis diferentes.	Considera-se a passagem mais recente e as demais são descartadas.
	Telefones iguais para clientes diferentes.	Considera-se a passagem mais recente e as demais são descartadas.
Telefone inválido	O campo de telefone não está preenchido, contém caracteres repetidos ou tem menos de 7 dígitos.	O registro é descartado.
Fonte pagadora não pesquisável	A fonte pagadora cadastrada não é pesquisável.	O registro é descartado.
CNPJ	Cadastro de pessoa jurídica.	O registro é descartado.
Fora do período de estudo	O evento pertence a uma data fora do range da pesquisa do mês atual.	O registro é descartado.

Fonte: O autor (2015).

Relatórios Online (Acompanhamento diário das entrevistas): Permite o acompanhamento diário das entrevistas, e ainda, visualizar a prévia dos resultados antes do fechamento do mês. No relatório diário de entrevistas, é possível ter acesso ao questionário completo, à verbalização e aos dados do cliente, um dia após a entrevista ser realizada.

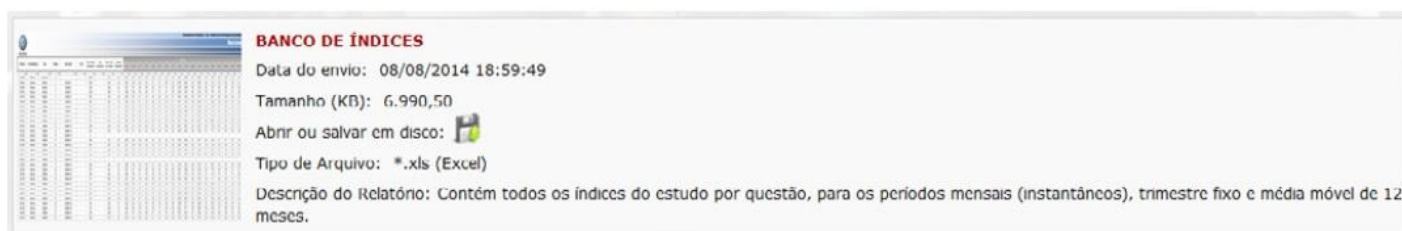
Resultados: No fechamento de cada mês, são disponibilizados quatro relatórios para análise do concessionário: Banco de Índices, Banco de Respostas e Caderno Gerencial. Com esses três relatórios, podem-se monitorar os resultados estatísticos da concessionária referente à pesquisa SIQ. A partir do quinto dia útil de cada mês, os relatórios são disponibilizados no Portal da Rede VW contendo

diversas análises preparadas pelo instituto de pesquisa, para auxiliar o gerente na tomada de decisões. Veja cada um no detalhe a seguir:

4.1.1 Banco de Índices

No banco de Índices encontram-se todos os índices do estudo por questão, para períodos mensais (instantâneos), trimestre fixo e média móvel 12 meses.

Figura 08: Banco de Índices SIQ



Fonte: Portal Rede VW (2015).

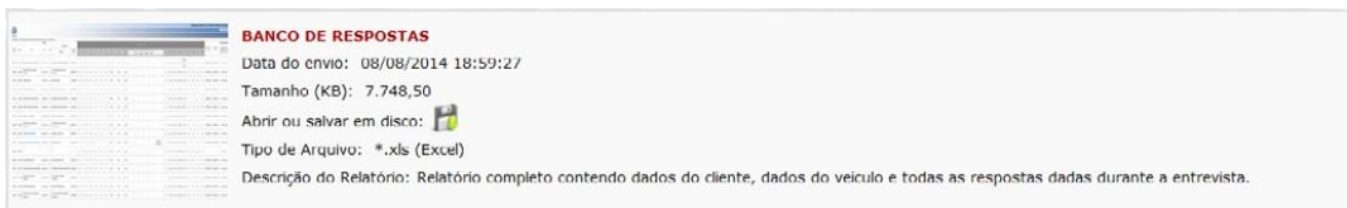
Analisando o banco de índices sugerem-se ações gerenciais como:

- Analisar as notas por questão comparando-as com as médias regionais e assim projetar as notas separadas para os próximos meses, além de conhecer os pontos que devem ser melhorados conforme a percepção do cliente;
- Verificar as notas por veículo e tipos de reparo e atuar naqueles que apresentam resultados abaixo da região;
- Consultar o percentual de lembrança do Consultor Técnico.

4.1.2 Banco de Respostas

No banco de respostas pode-se analisar um relatório completo contendo dados dos clientes, dados dos veículos e de todas as respostas dadas por uma entrevista.

Figura 09: Banco de Respostas



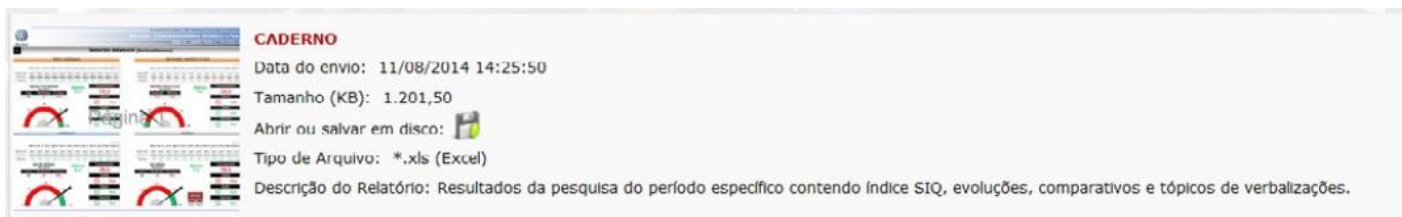
Fonte: Portal da Rede VW (2015).

No banco de respostas, podem-se acompanhar as verbalizações dos clientes, de maneira a agregar valor nos planos de ação do gerente. Assim, neste relatório, analisam-se quatro questões fundamentais no banco de respostas para a compreensão da percepção do cliente com relação aos serviços prestados: Explicação da causa de reparo repetitivo; Justificativa para notas de satisfação geral abaixo de sete; Comentários adicionais que permitem ao cliente relatar sua experiência com a concessionária na data pesquisada ou em outras oportunidades; nome do consultor técnico que realizou o atendimento.

4.1.3 Caderno Gerencial

No caderno Gerencial, verificam-se claramente os resultados da pesquisa no período específico contendo índices do SIQ, evoluções, comparativos e tópicos de verbalizações.

Figura 10: Caderno gerencial



Fonte: Portal Rede VW (2015).

Neste relatório, pode-se acompanhar a evolução da nota instantânea dos últimos 12 meses em comparação com a região, e assim, projetar as notas esperadas para os próximos meses. Também se pode verificar as questões com maior potencial de ganho de nota na matriz de priorização.

Figura 11: Prática do Caderno SIQ



Fonte: Portal da rede VW (2015).

Figura 12: Pós-Vendas – Insatisfações e matriz para priorização



Fonte: Portal da Rede VW (2015).

Como se observa na figura acima, a matriz de impacto é o cruzamento da performance versus o grau de importância de cada questão. Esta matriz posiciona todas as perguntas do questionário utilizando pesos (importâncias) medidas através do cruzamento da nota atribuída na pergunta Q01 – Satisfação geral, com a resposta dada a cada uma das perguntas sobre o processo de atendimento durante as entrevistas com os clientes. Priorizar sempre os itens mais a direita (maior impacto) e mais baixos (menos avaliação/desempenho).

No exemplo acima, observa-se claramente a necessidade de foco nas questões prioritárias para a tomada de ações corretivas e/ou de melhorias nas questões:

- Q03 – Tempo de espera para início do atendimento;
- Q07- Explicação dada pelo Consultor Técnico sobre os serviços realizados;
- Q14 – Após a entrega do veículo, a concessionária entrou em contato com você?

Após identificar as questões de pior desempenho, o gerente pode focar em plano de ação corretivo para melhorar o atendimento e elevar a satisfação e fidelização do cliente quanto à marca.

4.2 PLANO DE AÇÃO - QUESTÕES SIQ – PÓS-VENDAS

Como já explicado anteriormente, a pesquisa SIQ é composta por doze perguntas realizadas por uma empresa terceirizada para a pesquisa de satisfação dos clientes da marca. Neste mesmo contexto, foram identificados os possíveis problemas por cada questão e desenvolvido suas ações corretivas:

Questão 02 – “Como você avalia sua impressão geral sobre as instalações da recepção e da oficina da Concessionária”?

Problema 01: O cliente não registrou boa impressão com relação aos aspectos físicos da concessionária.

Causa Provável: Falta de padronização ou limpeza adequada podem interferir na percepção do cliente com relação ao ambiente.

Ação 01: Padronização do *layout* da concessionária conforme montadora;

Ação 02: Padronização dos uniformes dos funcionários, bem como, limpeza dos mesmos;

Ação 03: Nos locais de grande circulação de clientes, manter sempre limpos, organizados, inclusive a própria oficina deve estar limpa e organizada. Sanitários, salas de espera, entre outros frequentados pelos clientes devem estar em ótimas condições de uso;

Ação 04: A portaria da Assistência técnica deve estar bem sinalizada e de fácil acesso aos clientes agendados diariamente com seus respectivos nomes, informando a placa do carro, nome, horário de atendimento agendado e o nome do consultor técnico que realizará o atendimento do cliente. As áreas de estacionamento devem ser sinalizadas e desobstruídas para uso exclusivo do cliente. Tudo isso mostrará ao cliente um ambiente de grande organização.

Entende-se padronização como prestação de serviços todas as soluções que têm o objetivo de transmitir ao cliente, percepção de atendimento como: soluções para impasses, eliminações de dúvidas, facilidades para o cliente, agendamentos, busca de peças faltantes, acomodações confortáveis e com entretenimento (internet *wi-fi*, carregador de celular, Computador, etc.) para o momento da espera, serviço de leva e traz (carona ao cliente). Para tudo isso, a montadora possui programa de atendimento padrão chamado de ATC – ATENÇÃO TOTAL AO CLIENTE, onde o objetivo é sistematizar, organizar e padronizar o atendimento no pós-vendas nas concessionárias.

Além de uma equipe preparada e motivada para produzir “qualidade” em todas as atividades, o Concessionário somente obterá a satisfação total do seu Cliente se a atuação brilhante das pessoas for complementada com os recursos materiais necessários ao desempenho das funções. Estamos falando das instalações e equipamentos indispensáveis para produzir-se “qualidade”.

Todas as instalações, principalmente, aquelas destinadas ao Cliente, deverão proporcionar um ambiente agradável e confortável. Todo o seu visual deverá transparecer ao Cliente organização e limpeza.

Questão 03 – “Como você avalia o tempo de espera para o início do seu atendimento”?

Problema 01: Insatisfação do cliente quanto à demora ao início do atendimento da recepção.

Causa Provável: Falta de condições necessárias para assegurar o início do atendimento ao cliente em, no máximo, cinco minutos após sua chegada à recepção.

Ação 01: Adequar às condições necessárias para atendimento ao cliente na recepção;

Ação 02: Fidelidade ao agendamento, onde o recepcionista de serviço deve atender o cliente de forma cordial e educada organizando os intervalos de atendimento e horários. Os horários de agendamento devem ser rigorosamente cumpridos;

Ação 03: Oferecer serviço de “leva e traz” (carona) ao cliente. Essa ação faz com que a percepção do cliente de demora no atendimento, seja diminuída;

Ação 04: No agendamento do cliente, já é realizado cadastro do cliente com seus dados, informações do reparo do veículo. Com essas informações pode-se abrir um pré-ordem de serviço com o objetivo de agilizar o atendimento do cliente na sua chegada à concessionária;

Ação 05: Pró-atividade da recepcionista com o objetivo de minimizar a sensação de espera e “abandono” do cliente, deixando-o sempre informado sobre o status do atendimento. A recepcionista de serviços deve atender o Cliente de forma cordial e educada, organizando os intervalos de atendimento e horários.

Questão 04 – “Que nota você dá para a conveniência do horário de atendimento da Concessionária”?

Problema 01: Cliente insatisfeito com o horário de funcionamento da concessionária.

Causa Provável: Os horários praticados pela concessionária não atendem as necessidades dos clientes, gerando muita insatisfação.

Ação 01: Na hora do agendamento, pesquisar com o cliente quais horários são mais convenientes para realizar o atendimento;

Ação 02: Estender horários de funcionários durante dias úteis e/ou fazer plantões aos finais de semanas (banco de horas);

Ação 03: Antecipar o horário de funcionamento da concessionária pela parte da manhã ou pela tarde;

Ação 04: A central de agendamento deve ser instalada próxima a recepção garantindo uma maior comunicação entre os funcionários do setor de pós-vendas;

Ação 05: Aplicar um *script* na hora do agendamento fazendo com que as necessidades dos clientes sejam antecipadas e realizadas na hora do agendamento;

Os profissionais da Central de Agendamento devem atuar com roteiros (scripts) direcionados para o relacionamento e a prestação de serviços. As informações de preços, prazos, tempos de reparos e serviços mais comuns requisitados pelos clientes, devem fazer parte do roteiro e estar disponíveis para prestar informações pela Central de Agendamento sempre que solicitados.

Questão 05 – “Como você avalia o Consultor Técnico em relação a sua simpatia e cordialidade”?

Problema 01: Insatisfação do cliente com a falta de atenção e de cortesia demonstrada pela equipe de linha de frente na Recepção da concessionária.

Causa Provável 01: Falta de estrutura necessária para que os Consultores Técnicos e demais funcionários da linha de frente possam dar atenção devida ao cliente e tratá-lo com cortesia;

Ação 01: Estruturar as condições básicas da recepção de serviços de acordo com as normas da montadora;

Causa Provável 02: Funcionários sem treinamento e/ou experiência em atendimento com clientes. Falta orientação e supervisão para prestar um atendimento com qualidade que atenda as expectativas do cliente.

Ação 02: Detectar as necessidades de treinamento juntamente com o COD – Consultor de Desenvolvimento da empresa, e desenvolver cronograma de treinamentos dos colaboradores, promovendo orientações sobre atendimento ao cliente. A adequação dos funcionários através de cursos, seminários e reuniões periódicas de trabalhos;

Causa Provável 03: Desmotivação dos funcionários da linha de frente, fazendo com que interfiram na qualidade do atendimento aos clientes.

Ação 03: Levantar as causas da desmotivação: Políticas de salários e de benefícios; Administração participativa – Alienação; Vocação para a função de atendimento; pressões da alta administração da empresa por objetivos de vendas suplantando interesses em atender bem o cliente;

Nesta questão, fica a gerência responsável por desenvolver e aplicar ações corretivas para eliminar as causas da desmotivação e mau atendimento dos colaboradores. Neste mesmo sentido, fazer com que os funcionários envolvidos no

processo de atendimento mostrem-se realmente empenhados em ouvir e resolver problemas dos clientes, efetuando sempre que possível, o diagnóstico do veículo e viagem de teste com os clientes, tratando-os com muita atenção e cortesia. Pequenas ações de cortesia, serviços extras gratuitos (verificar nível da água e óleo do motor, pressão dos pneus, limpar cinzeiros, tapetes e vidros, etc.), fazem com que o cliente se surpreenda e fique satisfeito.

Questão 06 – “Como avalia o Consultor Técnico em relação ao seu conhecimento técnico sobre peças e serviços”?

Problema 01: O cliente mostrou-se insatisfeito quanto à demora e a imprecisão do diagnóstico, levando, muitas vezes, à execução de reparos incompletos ou diferentes daqueles necessários para resolver os problemas reclamados pelo cliente.

Causa Provável 01: O Consultor Técnico não faz um atendimento/diagnóstico correto por falta de tempo, não explicando com clareza o diagnóstico técnico correto ao cliente.

Ação 01: Adequar à quantidade de Consultores Técnicos ao número de clientes atendidos (máximo de quinze clientes/dia por consultor técnico). O diagnóstico é função do Consultor Técnico que deve dispor de tempo para realizá-lo corretamente. Também se deve adequar as condições operacionais da recepção como: computadores, material de escritório, calibre de medição de pneus, etc. Na hora do atendimento, o funcionário deve respeitar o momento com o cliente e não atender chamadas de celulares, chamadas internas, mostrando total concentração e atenção ao atendimento ao cliente;

Causa Provável 02: O Consultor Técnico tem dificuldade para realizar diagnóstico por falta de conhecimentos ou condições técnicas.

Ação 02: O gerente deve levantar as necessidades do Consultor Técnico com treinamentos *e-learning* e presenciais oferecidos pela montadora/fábrica. Também devem levantar as condições físicas da concessionária para realizar diagnósticos técnicos e mais precisos (equipamentos de testes, elevador disponível na recepção; placa de experiência, etc.). Deve-se fazer com que os profissionais da linha de frente (Consultores Técnicos e Recepcionistas) mostrem-se realmente empenhados em ouvir e resolver os problemas dos clientes, efetuando, sempre que

possível, o diagnóstico do veículo e viagem de testes com os clientes. Utilizar mecanismos de teste para auxiliar os diagnósticos nos horários de pico.

Questão 07 – “Pensando no seu atendimento sobre os serviços que seriam realizados no veículo, como você avalia a explicação dada pelo Consultor Técnico”?

Problema 01: Insatisfação do cliente quando o Consultor Técnico não consegue explicar, de forma clara e confiante, os reparos e eventuais custos.

Causa Provável 01: Os Consultores Técnicos não conseguem explicar para os clientes de forma convincente os problemas do veículo, venda de um serviço ou peça.

Ação 01: Melhor treinamento aos Consultores Técnicos aprimorando seu embasamento técnico para explicar, detalhadamente, os serviços ao cliente;

Ação 02: O Consultor Técnico pode solicitar a presença e explicações mais técnicas do mecânico ou chefe de oficina para conversar com o cliente e dar maiores explicações técnicas;

Questão 08 – “O prazo para a realização do serviço foi cumprido”?

Problema 01: Insatisfação do cliente gerada pelo não cumprimento do prazo de entrega, previamente combinado pelo Consultor Técnico.

Causa Provável 01: Erro na estimativa do serviço/Cálculo do tempo necessário para a execução do reparo foi equivocado.

Ação 01 (A): Efetuar diagnósticos mais precisos que possibilitem estimar com mais exatidão (através dos tempos, padrões de reparos estabelecidos pela montadora) o tempo necessário para a execução dos reparos, assim como, identificarem as peças que serão substituídas;

Ação 01 (B): Verificar a disponibilidade no estoque das peças que serão utilizadas no reparo antes de combinar o prazo de entrega com o cliente. Essa ação deverá ser realizada, logo após o agendamento do cliente. Caso a possível peça diagnosticada não tenha disponibilidade no estoque, o cliente deverá ser contatado, imediatamente;

Ação 01 (C): Consultar através do sistema, a programação ou agenda dos serviços para verificar a disponibilidade de tempo da oficina, antes de assumir compromissos com o cliente;

Causa Provável 02: Falta de peças de Reposição no estoque.

Ação 02 (A): Rever a política de administração do estoque e de venda de peças de reposição, analisando a disponibilidade de estoque e assegurando o atendimento das necessidades da Assistência Técnica;

Ação 02 (B): Ter absoluto controle (Consultores Técnicos) sobre os veículos com serviços interrompidos por falta de peças e agilizar, com o colaborador responsável pelos pedidos, para providenciar pedido de emergência (“pedido carro parado”);

Ação 02 (C): Cuidar na hora do agendamento, se há peças de giro, peças de reposição (óleo, filtros, parafusos, etc.) de veículos importados. Também ao agendar, cuidar este quesito para clientes que se deslocam de outras cidades para realizar suas manutenções. Clientes de outras cidades devem ter atenção redobrada!

Problema 02: Insatisfação do cliente por não ter sido informado antecipadamente, e o não cumprimento do prazo combinado.

Causa Provável 03: Falta de informação dada ao cliente.

Ação 03 (A): Avisar sempre com antecedência o cliente, toda vez que o prazo, previamente, combinado para a entrega de o veículo precisar ser adiado, explicando-lhe quais os motivos do atraso;

Ação 03 (B): A empresa pode oferecer ao cliente, algum auxílio-extra (caronas, veículo reserva) caso ocorra alguma alteração significativa nos prazos, fazendo com que o cliente não se aborreça e atrapalhando algum compromisso pessoal importante.

Questão 09 – “Quando o Veículo foi entregue, ele estava limpo”?

Problema 01: Insatisfação dos clientes gerada pelas más condições/aspecto visuais do veículo (sujo) por ocasião da entrega mesmo após os reparos.

Causa Provável 01: Desatenção dos produtivos durante a execução dos reparos em relação a pequenos cuidados para preservar a limpeza do veículo do cliente.

Ação 01 (A): Alertar os mecânicos para que estejam sempre atentos, evitando:

- Manchas no estofamento ou carpete;

- Resquícios de graxa, lubrificante ou outros produtos (usar sempre os protetores de banco, carpete, volante, alavanca de marchas e freio de mão);
- Riscos na pintura e/ou pequenas manchas na lataria;
- Fumar dentro do interior do veículo do cliente;
- Esquecer ferramentas, flanelas e outros materiais de uso da empresa no interior do veículo do cliente;
- Deixar os vidros e cinzeiros sujos;
- Mudar a estação do Rádio;
- Alterar, sem necessidade, a posição dos bancos e espelhos retrovisores;
- Entregar o veículo sem lavá-lo, após a execução de grandes reparos/serviços;
- Perder e/ou danificar objetos pessoais deixados pelo cliente no interior do veículo;

Ação 01 (B): Realizar, de forma sistemática, uma inspeção final nos veículos, assegurando as condições de limpeza e apresentação para entrega;

Ação 01 (C): Treinar os funcionários para que trabalhem muito com a percepção de limpeza com o cliente, mostrando itens visuais como: proteções, capas, lavagem do veículo, etc.

Questão 10 – “Que nota você dá para a clareza das explicações sobre os custos e serviços executados no seu veículo”?

Problema 01: Insatisfação dos clientes por não ter sido claramente informado sobre o diagnóstico dos defeitos e necessidades de reparo;

Causa Provável 01: O Consultor Técnico não esclarece, devidamente, o cliente quanto ao diagnóstico do problema do veículo e a necessidades de reparos;

Ação 01 (A): Conscientizar os Consultores Técnicos para que deem sempre informações claras e completas aos clientes sobre os diagnósticos e condições do veículo, bem como, a real necessidade dos reparos;

Ação 01 (B): Caso o Consultor Técnico tenha dificuldades técnicas para explicar ao cliente, pode-se solicitar a ajuda de um profissional mais capacitado tecnicamente como Mecânico que realizou o diagnóstico ou, até mesmo, o chefe de oficina;

A entrega do veículo ao Cliente deve ser realizada sempre pelo Consultor Técnico com explicações sobre o conteúdo da nota fiscal e apresentação das peças substituídas mostrando transparência no serviço prestado ao cliente.

ATENÇÃO! Tudo que é combinado e explicado antes, não se torna caro e nem desconhecido.

Causa Provável 02: O Consultor Técnico não faz o diagnóstico por falta de tempo.

Ação 02 (A): Adequar à quantidade de Consultor Técnico ao número de clientes atendidos (máximo quinze clientes/dia por Consultor Técnico). O Diagnóstico inicial é função do Consultor Técnico que deve dispor de tempo para realizá-lo corretamente;

Ação 02 (B): Realizar treinamentos periódicos em equipe com objetivo de agilizar o atendimento;

Ação 02 (C): Adequar às condições operacionais da recepção, observando *layout* e demais equipamentos de trabalho, garantindo um rápido e correto atendimento ao cliente;

Causa Provável 03: O Consultor Técnico tem dificuldades para realizar diagnóstico por falta de conhecimento ou condições técnicas.

Ação 03 (A): Levantar a necessidade de treinamento dos Consultores Técnicos e demais colaboradores envolvidos no processo de atendimento aos clientes;

Ação 03 (B): Verificar as condições físicas da concessionária para a realização de diagnósticos:

Equipamentos de teste;

Elevadores na recepção (um por Consultor Técnico);

Placa de experiência;

Ação 03 (C): Fazer com que os profissionais da linha de frente com o cliente (Consultores Técnicos e Recepcionistas) mostrem-se realmente interessados em resolver o problema do cliente, empenhando-se em ouvir e resolver os problemas dos clientes, efetuando, sempre que possível, o diagnóstico do veículo e viagem de testes com os clientes. Utilizar mecanismo de teste para auxiliar os diagnósticos nos horários de pico.

Questão 11 – “Os serviços foram realizados corretamente na primeira visita”?

Problema 01: Insatisfação dos clientes por não ter sido resolvido o problema no veículo relatado em sua última vinda à concessionária.

Causa Provável 01: O Consultor Técnico não realizou o diagnóstico do problema do veículo corretamente.

Ação 01 (A): O Consultor Técnico deve preparar-se para atender ao Cliente agendado estudando suas necessidades e evitando o retrabalho.

Causa Provável 02: Consultor Técnico não se comunicou de forma objetiva e organizada com os demais colaboradores da equipe.

Ação 02 (A): A grande maioria dos clientes é atendida no início do expediente. Neste momento, é fundamental que o responsável pelo controle de qualidade participe do início do expediente na recepção técnica auxiliando nos diagnósticos.

Ação 02 (B): O Consultor Técnico poderá utilizar formulário de “Reparos Adicionais”, fazendo com que a comunicação entre os envolvidos ao processo não seja falho.

Ação 02 (C): Todos os serviços realizados devem ser conferidos pelo responsável do controle de qualidade;

Questão 13 – “Como você avalia a qualidade do serviço executado no veículo”?

Problema 01: Insatisfação dos clientes gerada pela má qualidade dos reparos.

Causa Provável 01: Utilização incorreta ou não utilização dos processos indicados pela Fábrica para a execução dos reparos.

Ação 01 (A): Fazer com que os colaboradores envolvidos, estejam sempre atualizados em relação às informações técnicas, através de cursos de reciclagem, atualização de materiais informativo da fábrica, sistemas, informativos técnicos do produto (ITP), circulares, etc.

Causa Provável 02: Deficiência técnica dos produtivos (mecânicos) que realizam os reparos.

Ação 02 (A): Levantar a necessidade de treinamento dos produtivos (mecânicos) e elaborar um planejamento de cursos juntamente com o COD – Consultor de desenvolvimento da empresa;

Ação 02 (B): Orientar os produtivos para que os reparos sejam efetuados conforme orientações da literatura técnica de reparo pela montadora;

Causa Provável 03: Falta de equipamentos/ferramentas para a execução dos reparos com qualidade.

Ação 03 (A): Efetuar um levantamento de correta manutenção, levantar a quantidade de ferramentas faltantes (tipos e quantidades adequadas) e providenciar a compra conforme necessidade.

Causa Provável 04: Falta de correta manutenção, limpeza dos equipamentos, ferramentas existentes, prejudicando a qualidade dos reparos.

Ação 04 (A): Realizar de forma periódica, manutenção e limpeza dos equipamentos, que devem estar devidamente calibrados, aferidos e organizados em local apropriado.

Causa Provável 05: Falta de conscientização do pessoal com relação à necessidade de cada profissional ser responsável pela qualidade do seu trabalho.

Ação 05 (A): Promover palestras, cursos internos e seminários para conscientização dos profissionais sobre as responsabilidades de cada um;

Ação 05 (B): Utilizar ações motivacionais promovidas pela fábrica e pelo concessionário, visando o engajamento de todos nos aprimoramentos contínuos da qualidade.

Causa Provável 06: Má organização e limpeza do local de trabalho.

Ação 06 (A): Assegurar a limpeza e organização dos locais de trabalho. Além de aumentar a eficiência dos produtivos, esta medida simples contribui para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Causa Provável 07: A demanda de serviços excedendo a capacidade de oferta (excesso de clientes) gerando piora na qualidade dos serviços.

Ação 07 (A): Efetuar programação diária dos serviços, conforme disponibilidade de tempo da oficina, utilizando agendamento de serviços, preferencialmente, por meio de um sistema informatizado;

Ação 07 (B): Implementar o serviço rápido (troca de óleo, pastilhas de freios, etc.) de até uma hora;

Ação 07 (c): Pode-se organizar e implantar o segundo turno de serviços. Esta ação visa atender as reais necessidades dos clientes que buscam novas opções de horário. Além disso, nos casos onde a capacidade de atendimento do concessionário encontra-se esgotada nos horários convencionais é de extrema importância que se adote a opção do segundo turno/horário estendido.

Causa Provável 08: Deficiência no controle de qualidade dos reparos.

Ação 08 (A): Utilizar de forma sistemática eficaz para controle de qualidade dos serviços executados;

Ação 08 (B): Aplicar os programas de avaliação da qualidade dos serviços executados pela montadora;

Ação 08 (C): Realizar viagem de teste em 100% dos veículos reparados, a fim de detectar possíveis falhas antes da devolução do veículo ao cliente.

Ação 08 (D): Deixar transparente ao cliente à preocupação com a qualidade, utilizando para tanto, os selos de qualidade total, devidamente preenchidos e fixados ao para-brisa, bem como, utilizando os demais instrumentos do compromisso da qualidade da montadora.

Questão 14 – “Após a entrega do veículo, a concessionária entrou em contato com o (a) Sr. (a)”?

Problema 01: Cliente não contatado após a execução dos reparos, perdendo-se a oportunidade de efetuar um controle de qualidade dos reparos executados e de aproximação com o cliente.

Causa Provável 01: Pesquisa de satisfação por telefone não implementada na concessionária.

Ação 01 (A): Conscientizar os colaboradores do Pós-Vendas sobre as vantagens de se efetuar o contato com o cliente após o reparo:

- Melhoria na imagem do Concessionário;
- Acompanhamento da qualidade dos reparos;
- Oportunidade de utilizar o telemarketing para venda adicional de serviços, peças e acessórios, etc.;

Ação 01 (B): Montar uma equipe de CRM - Customer Relationship Management - Gestão de Relacionamento com o Cliente. As atendentes deverão entrar em contato com os clientes num período de até 72 horas após a entrega do veículo na concessionária;

Ação 01 (C): Quando a equipe de gestão identificar qualquer insatisfação do cliente em relação ao serviço executado, a mesma deve encaminhar a informação ao gerente do Pós-Vendas para que as devidas ações corretivas sejam tomadas. Essa ação permite corrigir o problema e a insatisfação do cliente, antes que a pesquisa SIQ (até 15 dias) seja realizada pela fábrica;

Ação 01 (D): Definir o plano de ação corretivo em caso de não conformidades. Estabelecer responsável pela ação corretiva. Detectar os pontos fracos existentes e implementar ações corretivas.

5 CONCLUSÃO

Esta Dissertação de Mestrado assumiu como objetivo principal, a criação de um manual de identificação e solução dos problemas do Sistema de Informação da Qualidade no pós-vendas de uma concessionária Volkswagen, localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, buscando a fidelização dos seus clientes na compra dos seus produtos e serviços prestados através das teorias da satisfação e da fidelização.

Para tal, a busca da satisfação e fidelização dos clientes e a oportunidade de desenvolver este estudo acadêmico se mostrou interessante para as empresas na compreensão da importância de um diferencial nos produtos e serviços prestados partindo do princípio de que, somente permanecem no mercado aquelas empresas que atendem as necessidades dos seus clientes, oferecendo qualidade nos seus produtos e serviços gerando satisfação e, conseqüentemente, fidelização.

Realizou-se em primeiro lugar uma revisão bibliográfica, citando diversos autores, os quais defendem que a Satisfação dos clientes e Fidelização são hoje fatores importantíssimos para o sucesso das empresas no cenário competitivo do atual mercado automotivo. Desta forma, notamos que a fundamentação teórica para o desenvolvimento deste estudo, fortaleceu-se à medida que os autores citam a importância dos clientes, como mencionados por SANTOS (2008) e MANZONI (2010), além da satisfação do cliente, citados por BEE (2000) e KOTLER (1998), qualidade no atendimento, CABRAL (2006) e a teoria da fidelização, defendida pelos autores FIGUEIREIDO (2011), BRAGA (2008) e GONÇALVES (2007).

Para criar valor superior, e então, fidelizar o cliente, é preciso muito esforço. É preciso conhecer as necessidades do cliente e satisfazê-las com qualidade e agilidade. Para conseguir lealdade com o cliente não basta apenas ter produtos bons, mas sim, deve-se ter atendimento diferenciado e com preços competitivos (FIGUEIREIDO, 2011).

Sendo assim, este trabalho defende a importância de fidelizar os clientes de veículos no setor de pós-vendas da concessionária Volkswagen, mostrando que um cliente satisfeito no pós-vendas, certamente, continuará comprando na empresa, comprovando assim, sua fidelidade com a marca.

Desse modo, o estudo se torna interessante para a Volkswagen, visto que a marca possui muitos pontos fortes. Em comparação com a concorrência, a marca

possui excelente popularidade, simpatia e desperta enorme interesse entre seus possíveis compradores. Para esse sucesso, contribui de forma decisiva, a área de serviços no pós-vendas. A montadora se propôs a ambiciosa meta de continuar desenvolvendo e unificando a imagem da marca em nível mundial. As crescentes pressões dos clientes por uma qualidade nos serviços prestados e a maior homogeneidade dos produtos obrigam a marca Volkswagen a se posicionar claramente dentro do mercado automotivo.

Logo, os produtos Volkswagen são acessíveis a muitas pessoas. Simbolizam a perseverança e a visão do futuro. A empresa é o parceiro na qual o cliente confia, pois assim, garante uma mobilidade isenta de preocupações em todas as estradas do mundo. Para que as concessionárias possam ter credibilidade, sua projeção externa deve ser igual ao comportamento e imagem de todos os colaboradores. Um tratamento de respeito e confiança nos serviços prestados com os clientes é um ponto chave na sua fidelização, significando assim, um grande avanço dentro da área de serviços, pois este é um ponto de contato decisivo entre cliente e empresa.

Em troca disso, o cliente quer, com toda razão, a qualidade. Seja essa qualidade no produto ou nos serviços prestados. O cliente quer um veículo que só tenha que ir à concessionária para realizar as revisões periódicas estabelecidas, inclusive quando seu veículo apresenta anos de uso. Se essas expectativas forem atendidas, o cliente ficará satisfeito e isso será um fator decisivo para que seu próximo carro continue sendo da marca (VOLKSWAGEN, 2013).

Por isso, a intenção do presente trabalho foi estudar a satisfação e fidelização do cliente como base fundamental para garantir a continuidade do sucesso da marca Volkswagen e de cada uma das concessionárias no país.

Sendo assim, foram estudadas todas as regras de como funciona o sistema de informação da qualidade – SIQ, como funciona a Coleta dos Índices de satisfação do pós-vendas por meio do sistema da Volkswagen (Portal da Rede VW) e realizado avaliações para diagnóstico do problema através dos bancos de índices e cadernos gerenciais, mostrando e identificando as principais insatisfações dos clientes através da matriz de impacto.

Neste ponto, após identificar os problemas de atendimento e insatisfação dos clientes, foi elaborado um plano de ação para cada questão com identificação

dos problemas, causa provável e ações corretivas propondo melhorias e soluções para os problemas detectados.

Neste momento, o gerente, ou até mesmo, os colaboradores da empresa que obtiverem o manual em mãos, possuem uma importante ferramenta de trabalho para proporcionar o melhor atendimento aos seus clientes, buscando a satisfação e a fidelização dos mesmos. A utilização e entendimento do Manual com o objetivo de explicar todas as regras, identificar os problemas, causas prováveis e ações corretivas se mostram de suma importância para a empresa com o objetivo de entender as necessidades dos seus clientes e buscar o melhor atendimento nos serviços prestados.

Sendo assim, nota-se que tanto a metodologia para a análise deste estudo quanto às metodologias utilizadas para o desenvolvimento do produto final deste trabalho foram adequadas, pois contemplam todos os objetivos definidos no projeto inicial apresentado deste trabalho.

Entretanto, como sugestão para trabalhos futuros, torna-se, no mínimo, interessante realizar estudos de novos problemas e novas ações inspiradas no dia a dia dos colaboradores das concessionárias, aumentando assim, as ações corretivas do manual. Outro trabalho futuro que pode ser realizado é a digitalização e/ou publicação desse material em *e-book*, aumentando o poder de divulgação e acesso às mídias modernas disponíveis em âmbito nacional.

A partir disto, surge a necessidade de colocar em prática este manual, verificando, analisando e identificando os problemas de atendimento aos clientes na concessionária Volkswagen, aplicando as ações corretivas contidas neste manual com o objetivo maior de atender os clientes, aumentando o seu nível de satisfação e, conseqüentemente, fidelizando a marca Volkswagen. A utilização deste manual resolverá grande parte dos problemas de satisfação dos clientes, quando, de forma satisfatória o envolvimento dos responsáveis nas ações corretivas e informações contidas neste manual forem aplicados.

REFERÊNCIAS

- ALPUIM, Ricardo Manuel Rires. Retenção de clientes pós-vendas no setor automóvel: uma abordagem quantitativa. **Trabalho de conclusão de Mestrado, UCP**. 2012.
- ANGELO, Claudio Felisoni; SILVEIRA, José Augusto G. **Varejo competitivo**. v. 9 São Paulo: Atlas, 2004.
- ASSOBRAV (Associação Brasileira de Distribuidores Volkswagen). Disponível em: http://www.assobrav.com.br/codigo_assobrav/rnv_invasoes_vendedor_00.asp. Acesso em: 04 jan. 2014.
- BEE, Frances; BEE, Roland. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BORCHARDT, Mirian; SELLITTO, Miguel Afonso; PEREIRA, Giancarlo Medeiros. Serviços de Pós-Venda para produtos fabricados em base Tecnológica. **Revista Produção Online**, UFSC, 2008.
- BRAGA, Cíntia. **Atendimento nota 10: performance research associates**. Rio de Janeiro: Sextante. 2008.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BROOKS, Ian. **Seu cliente pode pagar mais**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2005.
- BUCHMANN, Daniel. **Tipos de clientes**. Administradores: o portal da administração, Paraíba, 09 de agosto de 2005. Disponível em: <<http://administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-clientes/11160/>>. Acesso em: 13 jun. 2014.
- CABRAL, Bruno Araujo. Qualidade no atendimento. **Trabalho de Conclusão de Pós Graduação**, UCM. Niterói, 2006.
- CARBONARA, Vanderlei. **A pesquisa da vida universitária**. Caxias do Sul/RS: Educs, 2006.
- FENIANOS, Eduardo Emílio. **Volkswagen do Brasil**. 1. ed. São Paulo: Univer Cidade, 2009.
- FERREIRA, Arnaldino Manuel Campelo. Qualidade, satisfação e fidelização de clientes em centros de fitness: Adaptação, validação e aplicação de instrumentos para a sua avaliação. **Dissertação de Mestrado**, Universidade do Porto, 2001.
- FIGUEIREDO, Kleber. A logística e a fidelização de clientes. **Revista Produção Online**, v. 5, n. 2, p. 22-31, 2011.

GIACOBO, Fabiano; ESTRADA, Rolando J. S; CERETTA, Paulo Sergio. Logística reversa: a satisfação do cliente no pós-venda. **REAd**, 35. ed. v. 9, n. 5, set./out. 2003.

GONÇALVES, Helmer José. Fidelização de clientes. Trabalho de conclusão. **Pós-Graduação**, UFRGS. Porto Alegre, 2007.

GREENBERG, Paul. **CRM – Customer Relationship Management na velocidade da luz**: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HOFFMAN, D. K.; BATESON, E.G.J. **Princípios de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Afiliada, 2003.

INGLIS, Paul F. O lucro está no pós-venda. **Revista HSM Management** 32, mai./jun. 2002.

JURAN. Joseph M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEBOEUF, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor**. 1. ed. São Paulo: Saraiva. 2008.

MANZONI, César Adolar Soares. A qualidade de serviços como diferencial competitivo em concessionária de automóveis. **Dissertação de Mestrado**, UFSM, Engenharia de Produção, Santa Maria/RS, 2010.

MARCANTE, Paulo Roberto. **Qualidade no atendimento**: diferencial competitivo dos campeões. SEBRAE. Biblioteca on line. 2004. Disponível em: <<http://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=179>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

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

MECAUTOR. **Manual da empresa**. 2012.

MILAN, Gabriel Sperandio; RIBEIRO, José Luis Duarte. **A influência do departamento de pós-Vendas na retenção de clientes**: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. v. 10, n. 2, p. 197-216, ago. 2003.

MOLLER, Claus; BARLOW, Janelle. **Reclamação de cliente?** Não tem melhor presente. 2. ed. São Paulo: Futura. 1996.

MOURA, J. A. M. **Os frutos da qualidade e experiência da xerox do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1999.

OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLKOSKI, Guilherme; USTER, Regina; MARQUES, Licione; SILVA, Jaqueline. Marketing de relacionamento e *software* de CRM: estudo de caso de uma concessionária de automóveis. **Revista ADM**, UFSM, v. 2, n. 3, p. 417-432. Santa Maria, set./dez. 2009.

SANTOS, Valdecir Nunes dos. **Satisfação de clientes**. Brasília-DF: UNB, 2008.

SELLITTO, Miguel Afonso; BORCHARDT, Mirian; PEREIRA, Giancarlo Medeiros; SILVA, Mariélio. Prioridades estratégicas em serviços de pós-venda de uma empresa de manufatura de base tecnológica. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 131-144, 2011.

SERAFIM, Andréa Bier; SILVA, Eliane Fernandes da; LEMOS, Elisângela Cristina; SANTOS JÚNIOR, Florisvaldo Joaquim dos; SCALIANTE, Tânia Mara. Qualidade no Atendimento da Secretaria de Urbanismo da Prefeitura de São José dos Pinhais. **Revista ANPAD**, São Paulo, 2006.

SOUKI, Osmar. **As 7 chaves de fidelização de clientes**. São Paulo: Harbra, 2006.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo; RIBEIRO, José Luis Duarte. Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. **Artigo**, UFRGS, Engenharia de Produção, v. 17, n. 3, p. 454-470, set./dez. 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIANA, Mariana Salcedo. ZANA, Thayne Adrielli. A importância do pós-venda para a fidelização de clientes. **Trabalho de conclusão de curso**. Curso de Administração do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Etec Pedro D'Arcádia Neto. Assis. p. 33, 2011.

VOLKSWAGEN, Academia Volkswagen. **Apostila autodidática: organização 1, SCP – Ciclo de atendimento, serviço módulo de introdução**. 1. ed. São Paulo, 2013.

VOLKSWAGEN, Manual. **Guia alta performance Volkswagen**. 1. ed. São Paulo, 2013.

VOLKSWAGEN, Manual. **Metodologia SIQ: roteiro**. 1. ed. São Paulo, 2014.

VOLKSWAGEN, Manual. **Pesquisa de satisfação – SIQ – Sistema de informação.**
1. ed. São Paulo, 2012.

ANEXO

Será exposto a seguir, o manual do SIQ como produto final deste estudo, contendo dados técnicos, metodologia e plano de ação corretiva das questões avaliadas pela Volkswagen. O autor das configurações gráficas do manual Fábio Petry.



Das Auto.

Produto Final de Dissertação de Mestrado
JOÃO VICENTE RIGO

Orientadora:
Prof. Dra. VANUSA ANDREA CASARIN
Co-Orientador:
Prof. Dr. ANTÔNIO VANDERLEI DOS SANTOS



Manual SIQ





JOÃO VICENTE RIGO

**TEORIA DA SATISFAÇÃO E FIDELIDADE:
SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA QUALIDADE NO PÓS-VENDAS
DE UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS
NA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Administração.

PRODUTO FINAL DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO: MANUAL SIQ
Setembro/2015

**FURI
Santo Ângelo
2015**

O que é o SIQ?

Trata-se de uma pesquisa de mercado, realizada por telefone, com o objetivo de medir o nível de satisfação dos clientes com o atendimento recebido no Concessionário Volkswagen durante as etapas de compra de veículos 0 km (Vendas) e na realização de serviços (Pós-Vendas).

Metodologia

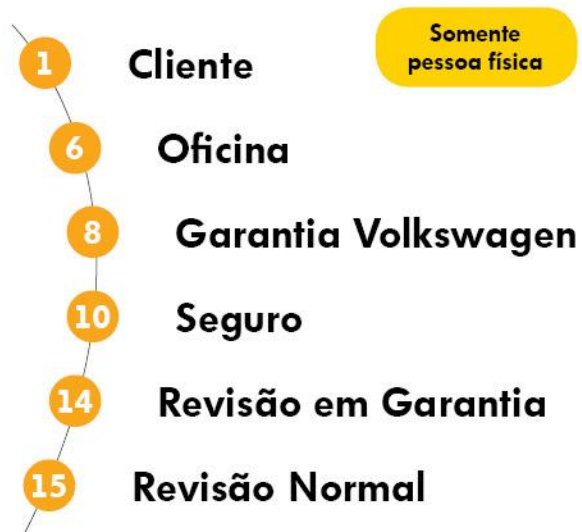
Quais clientes vamos pesquisar?

Contatamos clientes aleatoriamente com no mínimo **15 dias da última passagem na oficina.**

* Referência: nota fiscal X data do envio do Autoservice (arquivo recebido)

Participam do processo de busca apenas os clientes com as seguintes fontes pagadoras:

Fonte pagadora: é a classificação do tipo de serviço realizado.



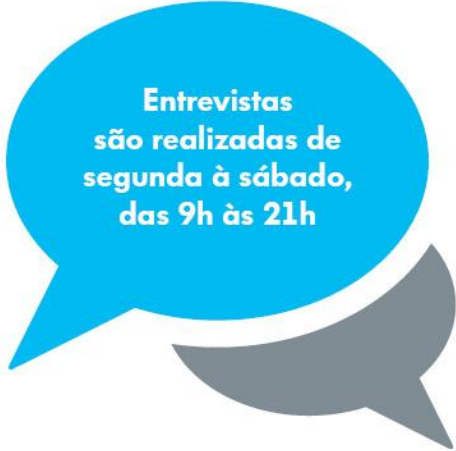


Objetivo

Medir o nível de satisfação dos clientes Volkswagen com a experiência em sua rede de concessionárias, na compra de um veículo ou na realização de algum serviço.

Público-alvo

- Pessoa Física
- Clientes que compraram ou realizaram serviço na concessionária no mês anterior ao mês de campo
- Mínimo de 15 dias após a compra ou da última visita na concessionária
- Para Pós-Vendas, são elegíveis as seguintes fontes-pagadoras:
 - 1 – Cliente
 - 8 – Garantia Volkswagen
 - 10 – Seguro
 - 14 – Revisão Garantia
 - 15 – Revisão Normal



**Entrevistas
são realizadas de
segunda à sábado,
das 9h às 21h**

Entrevistas

São realizadas por telefone, com base em questionários Computer Assisted Telephone Interview (CATI), com tempo médio de duração de 7 minutos para Vendas e 9 minutos para Pós-Vendas.

Aleatoriedade

Os entrevistados são escolhidos de forma aleatória dentro de um banco de dados gerado através do TSA1 (Vendas) e Autoservice (Pós-Vendas).

Composição da cota

As cotas ou amostras são definidas com base em critérios estatísticos e levando em consideração as devidas margens de erro, tendo como referência os registros enviados para seu cálculo, conforme a tabela abaixo:

Quantidade mensal de registros Pessoa física	Amostra mensal
Sistemas TSA1 ou Autoservice	Cota por Concessionária
Abaixo de 15 (exclusivo para Vendas)	2
Até 49	6
De 50 a 99	12
100 ou mais	20

Limpeza de Base

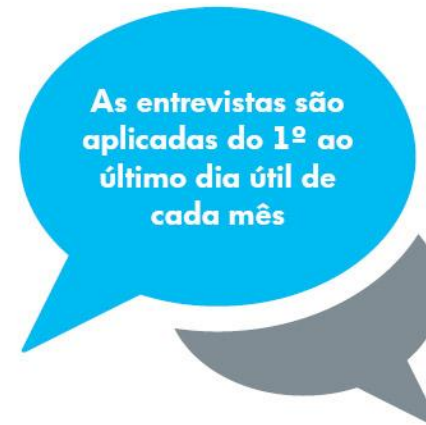
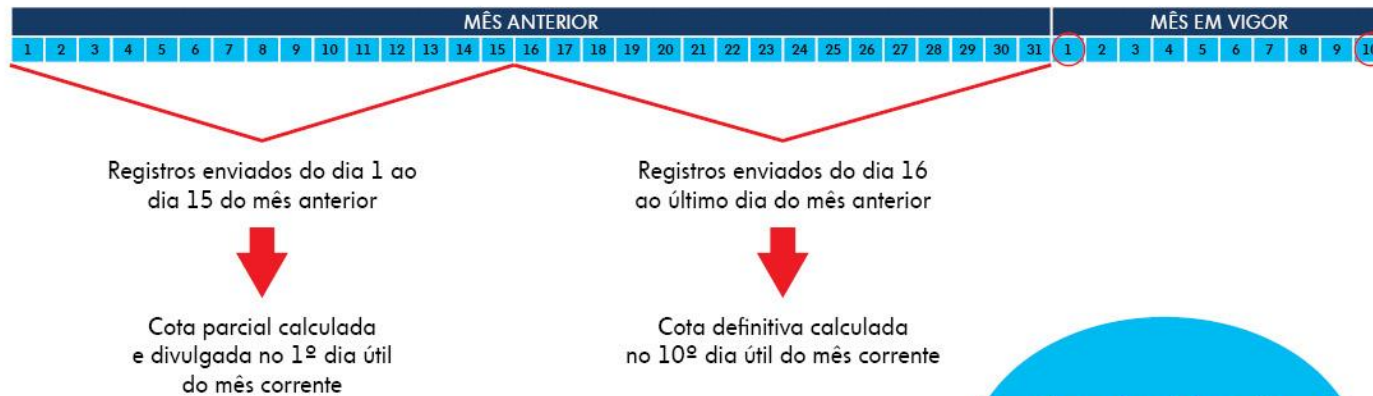
Registros que são expurgados na importação:

- CNPJ
- Fonte pagadora não-pesquisável*
- Chassi duplicado
- Cliente duplicado
- Notas Fiscais canceladas
- Veículos Inválidos
- Registros fora do período de estudo

É possível visualizar os registros descartados em:
Cadastro & Campo > Qualidade das Informações (Consistências).



Desde fevereiro de 2013, Registros Autoservice são extraídos diariamente. Isso permite, entre outras facilidades, que o Concessionário possa corrigir os dados enviados com erros. Para que isso ocorra, a cota é calculada em duas ondas:



Cota definitiva

Divulgada no 10º dia útil do mês corrente, com a informação de alerta na tela de "Prévia dos índices"



Onde verificar o relatório parcial?

Acesse o portal: www.portalredevw.com.br

Disponível em: Programas → SIQ → Cadastro e Campo

Consulte: Qualidade das informações (consistências) → Área: Pós-Vendas → Período: Selecionar o mês posterior (refere-se ao próximo campo de pesquisa).

Atenção!

○ SIQ pode iniciar o mês sem pesquisa e cota definida.

Em geral, isso ocorre pela falta de envio diário dos registros via Autoservice.

Conforme já mencionado, os dados são disponibilizados para o campo de pesquisa em duas etapas, tendo como referência a data de recebimento dos dados no sistema.

Caso seja realizado o envio apenas na 2ª quinzena do mês anterior, esses dados estarão disponíveis apenas nos últimos 15 dias do mês da pesquisa, comprometendo a atuação do campo e o cumprimento da cota definitiva.



Portal do SIQ – Navegação

Desde 2012, o portal do SIQ possibilita a visualização do campo de entrevistas.

Abaixo, segue o detalhamento das 3 principais telas que devem ser consultadas em seu Concessionário:



Cadastro e Campo

Nessa tela, é possível monitorar o envio dos registros à pesquisa, o volume e a qualidade dos cadastros. Além disso, poderão ser identificados os tipos de erro mais comuns nos registros enviados pelo Concessionário.

Relatórios online

Acompanhamento diário das entrevistas

Permite o acompanhamento diário das entrevistas e ainda visualizar a prévia dos resultados antes do fechamento do mês. No relatório diário de entrevistas, é possível ter acesso ao questionário completo, à verbalização e aos dados do cliente um dia após a entrevista ser realizada.

Resultados

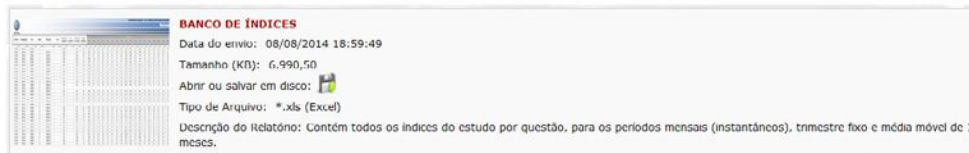
Disponíveis na opção "Resultados" > "Fechamento" > "Vendas" ou Pós-Vendas". No fechamento do mês, **4 relatórios** são disponibilizados para os Concessionários.

Monitore os resultados da Concessionária com os relatórios estatísticos da Pesquisa SIQ.

A partir do 5º dia útil de cada mês, relatórios contendo diversas análises preparadas pelo instituto de pesquisa são disponibilizados para lhe auxiliar na tomada de decisões.

Veja cada um em detalhe:

Banco de índices



Descrição: Contém todos os índices do estudo por questão, para os períodos mensais (instantâneos), trimestre fixo e média móvel de 12 meses.

Ações sugeridas:

- Analisar as notas por questão comparando-as com as médias regionais e assim projetar as notas esperadas para os próximos meses, além de conhecer os pontos que devem ser melhorados conforme a percepção do cliente;
- Verificar as notas por veículo e tipos de reparo e atuar naqueles que apresentarem resultado abaixo da região;
- Consultar o percentual de lembrança do consultor técnico.

Banco de índices



Descrição: Relatório completo contendo dados do cliente, dados do veículo e todas as respostas dadas durante a entrevista.

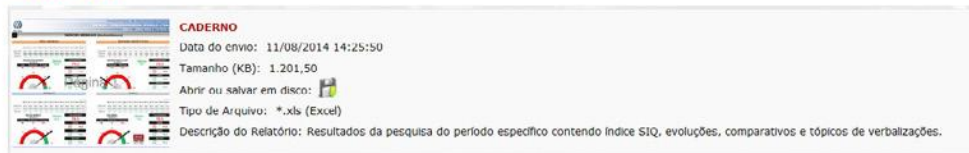


Descrição: Relatório completo contendo dados do cliente, dados do veículo e todas as respostas dadas durante a entrevista.

Ações sugeridas:

- Acompanhar as verbalizações do cliente, de maneira a agregar valor nos planos de ação. 4 questões são fundamentais para compreensão da percepção do cliente com relação aos serviços prestados: Q.12 – explicação da causa de reparo repetitivo / Q.15 – Justificativa para notas de satisfação geral abaixo de 7/ Q.17 – Comentários adicionais que permitem ao cliente relatar sua experiência com a Concessionária na data pesquisada ou em outras oportunidades/ S5X – Nome do Consultor Técnico verbalizado por entrevista.

Caderno

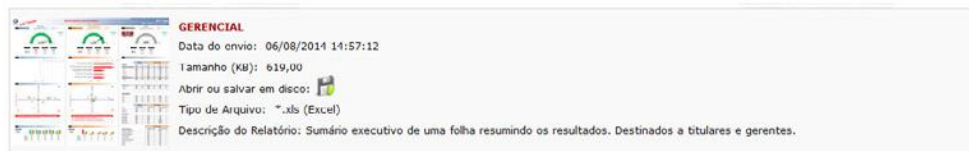


Descrição: Resultados da pesquisa do período específico contendo índice SIQ, evoluções, comparativos e tópicos de verbalizações.

Ações sugeridas:

- Acompanhar a evolução da nota instantânea nos últimos 12 meses em comparação com a região e assim projetar as notas esperadas para os próximos meses;
- Verificar as questões com maior potencial de ganho de nota na matriz de priorização.

Gerencial



Descrição: Sumário executivo de uma folha resumindo os resultados. Destinado a titulares e gerentes.

Ações sugeridas:

- Análise da alta direção feita ao menos uma vez ao mês para contribuir nos planos de ação, visando melhoria da satisfação dos seus clientes.



Descrição: Sumário executivo de uma folha resumindo os resultados. Destinado a titulares e gerentes.

Ações sugeridas:

- Análise da alta direção feita ao menos uma vez ao mês para contribuir nos planos de ação, visando melhoria da satisfação dos **seus clientes**.

Disponível em:

Programas → SIQ → Resultados → Fechamento → Caderno



Dica útil:

Os resultados prévios são atualizados no site a cada hora, por isso, **acompanhe diariamente o portal do SIQ**, verifique as verbalizações de seus clientes e atue o mais rápido possível em seus processos.

Questões para avaliação de Pós-Vendas		
Perguntas mensuradas em escala de 1 a 10		
Q.2	Impressão geral das instalações da recepção e oficina	0,10
Q.3	Tempo de espera para início do atendimento	0,10
Q.4	Conveniência do horário de atendimento	0,05
Q.5	Simpatia e cordialidade do Consultor Técnico	0,05
Q.6	Conhecimento técnico do Consultor sobre peças e serviços	0,05
Q.7	Explicação dada pelo Consultor Técnico sobre os serviços realizados	0,10
Q.10	Clareza nas explicações sobre custos e serviços	0,05
Q.13	Qualidade dos serviços realizados	0,20
Perguntas S/N, considerando o % Sim (melhor condição)		
Q.8	O veículo foi entregue no dia e horário combinado?	0,05
Q.9	O veículo foi entregue limpo?	0,05
Q.11	Serviços realizados corretamente na primeira visita?	0,10
Q.14	Após a entrega, a Concessionária entrou em contato?	0,10
Índice		%

Tabelas

Principais filtros aplicados na pesquisa SIQ

Assim que os registros enviados diariamente pelo Autoservice chegam ao instituto de pesquisa, uma filtragem é realizada para a composição da cota, levando em conta apenas os registros válidos para a pesquisa.

FILTROS (descartes)	DESCRIÇÃO DAS POSSIBILIDADES	AÇÃO
Duplicidade de chassi	A Concessionária enviou o mesmo registro mais de uma vez.	Considera-se o envio mais recente e os demais são descartados.
	O chassi possui mais de uma passagem na mesma Concessionária no mesmo mês.	Considera-se o envio/passagem mais recente e os demais são descartados.
Duplicidade de cliente	O cliente já foi contatado nos últimos 3 meses.	O registro é descartado (não podemos contatá-lo novamente antes desse período).
	Mesmo nome do cliente para chassis diferentes.	Considera-se a passagem mais recente e as demais são descartadas.
	Telefones iguais para clientes diferentes.	Considera-se a passagem mais recente e as demais são descartadas.
Telefone inválido	O campo de telefone não está preenchido, contém caracteres repetidos ou tem menos de 7 dígitos.	O registro é descartado.
Fonte pagadora não pesquisável	A fonte pagadora cadastrada não é pesquisável.	O registro é descartado.
CNPJ	Cadastro de pessoa jurídica.	O registro é descartado.
Fora do período de estudo	O evento pertence a uma data fora do range da pesquisa do mês atual.	O registro é descartado.



Plano de Ação
Questões SIQ
Pós-Vendas

Q.2 – “Como você avalia sua impressão geral sobre as instalações da recepção e da oficina da Concessionária”?

Problema 01:

O cliente não registrou boa impressão com relação aos aspectos físicos da concessionária.

Causa Provável: Falta de padronização ou limpeza adequada podem interferir na percepção do cliente com relação ao ambiente.	Ação 1	Padronização do layout da concessionária conforme montadora.
	Ação 2	Padronização dos uniformes dos funcionários, bem como limpeza dos mesmos.
	Ação 3	Nos locais de grande circulação de clientes, manter sempre limpos, organizados, inclusive a própria oficina deve estar limpa e organizada. Sanitários, salas de espera entre outros frequentados pelos clientes devem estar em ótimas condições de uso.
	Ação 4	A portaria da Assistência técnica deve estar bem sinalizada e de fácil acesso aos clientes agendados diariamente com seus respectivos nomes, informando a placa do carro, nome, horário de atendimento agendado e o nome do consultor técnico que irá realizar o atendimento do cliente. As áreas de estacionamento devem ser sinalizadas e desobstruídas para uso exclusivo do cliente. Tudo isso mostrará ao cliente um ambiente de grande organização.

Entende-se padronização como prestação de serviços todas as soluções que tem o objetivo de transmitir ao cliente percepção de atendimento como: soluções para impasses, eliminações de dúvidas, facilidades para o cliente, agendamentos, busca de peças faltantes, acomodações confortáveis e com entretenimento (internet wi-fi, carregador de celular, Computador, etc.) para o momento da espera, serviço de leva e tras (carona ao cliente). Para tudo isso, a montadora possui programa de atendimento padrão chamado ATC – ATENÇÃO TOTAL AO CLIENTE, onde o objetivo é sistematizar, organizar e padronizar o atendimento no pós-vendas nas concessionárias.

Q.3 – “Como você avalia o tempo de espera para o início do seu atendimento”?

Problema 01:

Insatisfação do cliente quanto a demora para o início do atendimento da recepção.

Causa Provável: Falta de condições necessárias para assegurar o início do atendimento ao cliente em no máximo cinco minutos após sua chegada à recepção.	Ação 1	Adequar às condições necessárias para atendimento ao cliente na recepção.
	Ação 2	Fidelidade ao agendamento, onde o recepcionista de serviço deve atender o cliente de forma cordial e educada organizando os intervalos de atendimento e horários. Os horários de agendamento devem ser rigorosamente cumpridos.
	Ação 3	Oferecer serviço de “leva e traz” (carona) ao cliente. Essa ação faz com que a percepção do cliente de demora no atendimento seja diminuída.
	Ação 4	No agendamento do cliente, já é realizado cadastro do cliente com seus dados, informações do reparo do veículo. Com essas informações pode-se abrir um pré ordem de serviço com o objetivo de agilizar o atendimento do cliente na sua chegada a concessionária.
	Ação 5	Pró-atividade da recepcionista com o objetivo de minimizar a sensação de espera e “abandono” do cliente, deixando-o sempre informado sobre o status do atendimento.

Q.4 – “Que nota você dá para a conveniência do horário de atendimento da Concessionária”?

Problema 01:

Cliente insatisfeito com o horário de funcionamento da concessionária.

Causa Provável: Os horários praticados pela concessionária não atendem as necessidades dos clientes gerando muita insatisfação.	Ação 1	Na hora do agendamento, pesquisar com o cliente quais horários são mais convenientes para realizar o atendimento.
	Ação 2	Estender horários de funcionários durante dias úteis e/ou fazer plantões aos finais de semanas (banco de horas).
	Ação 3	Antecipar o horário de funcionamento da concessionária pela parte da manhã ou pela tarde.
	Ação 4	A central de agendamento deve ser instalado próximo a recepção garantindo uma maior comunicação entre os funcionários do setor de pós-vendas.
	Ação 5	Aplicar um script na hora do agendamento fazendo com que as necessidades dos clientes sejam antecipadas e realizadas na hora do agendamento.

Q.5 – “Como você avalia o Consultor Técnico em relação a sua simpatia e cordialidade”?

Problema 01:

Insatisfação do cliente com a falta de atenção e de cortesia demonstrada pela equipe de linha de frente na Recepção da concessionária.

Causa Provável 1:

Falta de estrutura necessária para que os Consultores Técnicos e demais funcionários da linha de frente possam dar atenção devida ao cliente e trata-lo com cortesia.

Ação 1

Estruturar as condições básicas da recepção de serviços de acordo com as normas da montadora.

Causa Provável 2:

Funcionários sem treinamento e/ou experiência em atendimento com clientes. Falta orientação e supervisão para prestar um atendimento com qualidade que atenda as expectativas do cliente.

Ação 2

Detectar as necessidades de treinamento juntamente com o COD – Consultor de Desenvolvimento da empresa, e desenvolver cronograma de treinamentos dos colaboradores, promovendo orientações sobre atendimento ao cliente. A adequação dos funcionários através de cursos, seminários e reuniões periódicas de trabalhos.

Causa Provável 3:

Desmotivação dos funcionários da linha de frente, fazendo com que interfiram na qualidade do atendimento aos clientes.

Ação 3

Levantar as causas da desmotivação: Políticas de salários e de benefícios; Administração participativa – Alienação; Vocação para a função de atendimento; pressões da alta administração da empresa por objetivos de vendas suplantando interesses de atender bem o cliente.

Nesta questão, fica a gerência responsável por desenvolver e aplicar a es corretivas para eliminar as causas da desmotiva o e mau atendimento dos colaboradores. Neste mesmo sentido, fazer com que os funcionários envolvidos no processo de atendimento se mostrem realmente empenhados em ouvir e resolver problemas dos clientes, efetuando sempre que possível o diagnóstico do veículo e viagem de teste com os clientes, tratando-os com muita aten o e cortesia. Pequenas a es de cortesia, serviços extras gratuitos (verificar nível da água e óleo do motor, pressão dos pneus, limpar cinzeiros, tapetes e vidros, etc.), fazem com que o cliente se surpreenda e fique satisfeito.

Q.6 – “Como avalia o Consultor Técnico em relação ao seu conhecimento técnico sobre peças e serviços”?

Problema 01:

O cliente mostrou-se insatisfeito quando a demora e a imprecisão do diagnóstico, levando muitas vezes à execução de reparos incompletos ou diferentes daqueles necessários para resolver os problemas reclamados pelo cliente.

Causa Provável 1:

O Consulto Técnico não faz um atendimento/diagnóstico correto por falta de tempo, não explicando com clareza o diagnóstico técnico correto ao cliente.

Ação 1

Adequar à quantidade de Consultores Técnicos ao número de clientes atendidos (máximo de quinze clientes/dia por consultor técnico). O diagnóstico é função do Consultor Técnico que deve dispor de tempo para realizá-lo corretamente. Também deve-se adequar as condições operacionais da recepção como computadores, material de escritório, calibre de medição de pneus, etc. Na hora do atendimento, o funcionário deve respeitar o momento com o cliente e não atender chamadas de celulares, chamadas internas, mostrando total concentração e atenção ao atendimento ao cliente.

Causa Provável 2:

O Consultor Técnico tem dificuldade para realizar diagnóstico por falta de conhecimentos ou condições técnicas.

Ação 2

O gerente deve levantar as necessidades do Consultor Técnico com treinamentos e-learning e presenciais oferecidos pela montadora/fabrica. Também deve-se levantar as condições físicas da concessionária para realizar diagnósticos técnicos e mais precisos (equipamentos de testes, elevador disponível na recepção; placa de experiência, etc.). Deve-se fazer com que os profissionais da linha de frente (Consultores Técnicos e Recepcionistas) mostrem-se realmente empenhados em ouvir e resolver os problemas dos clientes, efetuando, sempre que possível, o diagnóstico do veículo e viagem de testes com os clientes. Utilizar mecanismos de teste para auxiliar os diagnósticos nos horários de pico.

Q.7 – “Pensando no seu atendimento sobre os serviços que seriam realizados no veículo, como você avalia a explicação dada pelo Consultor Técnico”?

Problema 01:

Insatisfação do cliente quando o Consultor Técnico não consegue explicar de forma clara e confiante os reparos e eventuais custos.

Causa Provável:

Os Consultores Técnicos não conseguem explicar para os clientes de forma convincente os problemas do veículo, venda de um serviço ou peça.

Ação 1

Melhor o treinamento dos Consultores Técnicos aprimorando seu embasamento técnico para explicar melhor os serviços ao cliente.

Ação 2

○ Consultor técnico pode solicitar a presença e explicações mais técnicas do mecânico ou chefe de oficina para conversar com o cliente e dar maiores explicações técnicas

Q.8 – “O prazo para a realização do serviço foi cumprido”? - 1/2

Problema 01:

Insatisfação do cliente gerada pelo não cumprimento do prazo de entrega previamente combinado pelo Consultor Técnico.

Causa Provável 1: Erro na estimativa do serviço / Cálculo do tempo necessário para a execução do reparo foi equivocado.	Ação 1 A	Efetuar diagnósticos mais precisos que possibilitem estimar com mais exatidão (através dos tempos padrões de reparo estabelecidos pela montadora) o tempo necessário para execução dos reparos assim como identificar as peças que serão substituídas.
	Ação 1 B	Verificar a disponibilidade no estoque das peças que serão utilizadas no reparo antes de combinar o prazo de entrega com o cliente. Essa ação deverá ser realizada logo após o agendamento do cliente. Caso a possível peça diagnosticada não tenha disponibilidade no estoque, o cliente deverá ser contatado imediatamente.
	Ação 1 C	Consultar através do sistema a programação ou agenda dos serviços para verificar a disponibilidade de tempo da oficina antes de assumir compromissos com o cliente.
Causa Provável 2: Falta de peças de Reposição no estoque.	Ação 1 A	Rever a política de administração do estoque e de venda de peças de reposição, analisando a disponibilidade de estoque e assegurando o atendimento das necessidades da Assistência Técnica.
	Ação 1 B	Ter absoluto controle (Consultores Técnicos) sobre os veículos com serviço interrompidos por falta de peças e providenciar com o colaborador responsável pelos pedidos para providenciar pedido de emergência (“pedido carro parado”).
	Ação 1 C	Cuidar na hora do agendamento, se há peças de giro, peças de reposição (óleo, filtros, parafusos, etc.) de veículos importados. Também ao agendar, cuidar este quesito para clientes que se deslocam de outras cidades para realizar suas manutenções. Clientes de outras cidades devem ter atenção redobrada!

Q.8 – “O prazo para a realização do serviço foi cumprido”? - 2/2

Problema 02:

Insatisfação do cliente por não ter sido informado antecipadamente e o não cumprimento do prazo combinado.

Causa Provável 3:

Falta de informação dada ao cliente

Ação 3 A

Avisar sempre com antecedência o cliente toda vez que o prazo previamente combinado para entrega do veículo precisar ser adiado, explicando-lhe quais os motivos do atraso.

Ação 3 B

A empresa pode oferecer ao cliente, algum auxílio extra (caronas, veículo reserva) caso ocorra alguma alteração significativa nos prazos, fazendo com que o cliente não se aborreça e atrapalhando algum compromisso pessoal importante.

Q.9 – “Quando o Veículo foi entregue, ele estava limpo”?

Problema 01:

Insatisfação dos clientes gerada pelas más condições/aspecto visuais do veículo (sujo) por ocasião da entrega mesmo após os reparos.

Causa Provável 1: Desatenção dos produtos durante a execução dos reparos em relação a pequenos cuidados para preservar a limpeza do veículo do cliente.	Ação 1 A	Alertar os mecânicos para que estejam sempre atentos, evitando: <ul style="list-style-type: none"> • Manchas no estofamento ou tapete; • Resquícios de graxa, lubrificante ou outros produtos (usar sempre os protetores de banco, tapete, volante, alavanca de marchas e freio de mão); • Riscos na pintura e/ou pequenas manchas na lataria; • Fumar dentro do interior do veículo do cliente; • Esquecer ferramentas, flanelas e outros materiais de uso da empresa no interior do veículo do cliente; • Deixar os vidros e cinzeiros sujos; • Mudar a estação do Rádio; • Alterar, sem necessidade, a posição dos bancos e espelhos retrovisores; • Entregar o veículo sem lavá-lo, após a execução de grandes reparos/serviços; • Perder e/ou danificar objetos pessoais deixados pelo cliente no interior do veículo.
	Ação 1 B	Realizar de forma sistemática uma inspeção final nos veículos, assegurando as condições de limpeza e apresentação para entrega.
	Ação 1 C	Treinar os funcionários para que trabalhem muito com a percepção de limpeza com o cliente, mostrando itens visuais como proteções, capas, lavagem do veículo, etc.

Q.10 – “Que nota você dá para a clareza das explicações sobre os custos e serviços executados no seu veículo”? - 1/2

Problema 01:

Insatisfação dos clientes por não ter sido claramente informado sobre o diagnóstico dos defeitos e necessidades de reparo.

Causa Provável 1:

O Consultor Técnico não esclarece devidamente o cliente quanto ao diagnóstico do problema do veículo e as necessidades de reparos.

Ação 1 A

Conscientizar os Consultores Técnicos para que dêem sempre informações claras e completas aos clientes sobre os diagnósticos e condições do veículo, bem como a real necessidade dos reparos.

Ação 1 B

Caso o Consultor Técnico tenha dificuldades técnicas para explicar ao cliente, pode-se solicitar a ajuda de um profissional mais capacitado tecnicamente como Mecânico que realizou o diagnóstico ou até mesmo o chefe de oficina.

A entrega do veículo ao Cliente deve ser realizada sempre pelo Consultor Técnico com explicações sobre o conteúdo da nota fiscal e apresentação das peças substituídas mostrando transparência no serviço prestado ao cliente.

ATENÇÃO! Tudo que é combinado e explicado antes não se torna caro e nem desconhecido.

Causa Provável 2:

O Consultor Técnico não faz o diagnóstico por falta de tempo.

Ação 2 A

Adequar à quantidade de Consultor Técnico ao número de clientes atendidos (máximo quinze clientes/dia por Consultor Técnico). O Diagnóstico inicial é função do Consultor Técnico que deve dispor de tempo para realiza-lo corretamente.

Ação 2 B

Realizar treinamento periódicos em equipe com objetivo de agilizar o atendimento.

Ação 2 C

Adequar às condições operacionais da recepção, observando layout e demais equipamentos de trabalho, garantindo um rápido e correto atendimento ao cliente.

Q.10 – “Que nota você dá para a clareza das explicações sobre os custos e serviços executados no seu veículo”? - 2/2

Problema 01:

Insatisfação dos clientes por não ter sido claramente informado sobre o diagnóstico dos defeitos e necessidades de reparo.

Causa Provável 3: O Consultor Técnico tem dificuldades para realizar diagnóstico por falta de conhecimento ou condições técnicas.	Ação 3 A	Levantar a necessidade de treinamento dos Consultores Técnicos de demais colaboradores envolvidos no processo de atendimento aos clientes.
	Ação 3 B	Verificar as condições físicas da concessionária para a realização de diagnósticos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos de teste; • Elevadores na recepção (um por Consultor Técnico); • Placa de experiência.
	Ação 3 C	Fazer com que os profissionais da linha de frente com o cliente (Consultores Técnicos e Recepcionistas) mostrem-se realmente interessados em resolver o problema do cliente, empenhando-se em ouvir e resolver os problemas dos clientes, efetuando, sempre que possível, o diagnóstico do veículo e viagem de testes com os clientes. Utilizar mecanismo de teste para auxiliar os diagnósticos nos horários de pico.

Q.11 – “Os serviços foram realizados corretamente na primeira visita”?

Problema 01:

Insatisfação dos clientes por não ter sido resolvido o problema no veículo relatado em sua última vinda a concessionária.

<p>Causa Provável 1: O Consultor Técnico não realizou o diagnóstico do problema do veículo corretamente.</p>	<p>Ação 1 A</p>	<p>O Consultor Técnico deve se preparar para atender ao Cliente agendado estudando suas necessidades e evitando o retrabalho.</p>
<p>Causa Provável 2: Consultor Técnico não comunicou-se de forma objetiva e organizada com os demais colaboradores da equipe.</p>	<p>Ação 2 A</p>	<p>A grande maioria dos clientes é atendida no início do expediente. Neste momento, é fundamental que o responsável pelo controle de qualidade participe do início do expediente na recepção técnica auxiliando nos diagnósticos.</p>
	<p>Ação 2 B</p>	<p>O Consultor Técnico poderá utilizar formulário de “Reparos Adicionais”, fazendo com que a comunicação entre os envolvidos ao processo não seja falho.</p>
	<p>Ação 2 C</p>	<p>Todos os serviços realizados devem ser conferidos pelo responsável do controle de qualidade.</p>

Q.13 – “Como você avalia a qualidade do serviço executado no veículo”? - 1/3

Problema 01:

Insatisfação dos clientes gerada pela má qualidade dos reparos.

<p>Causa Provável 1: Utilização incorreta ou não utilização dos processos indicados pela Fábrica para a execução dos reparos.</p>	<p>Ação 1 A</p>	<p>Fazer com que os colaboradores envolvidos, estejam sempre atualizados em relação às informações técnicas através de cursos de reciclagem, atualização de materiais informativo da fábrica, sistemas, informativos técnicos do produto (ITP), circulares, etc.</p>
<p>Causa Provável 2: Deficiência técnica dos produtivos (mecânicos) que realizam os reparos.</p>	<p>Ação 2 A</p>	<p>Levantar a necessidade de treinamento dos produtivos (mecânicos) e elaborar um planejamento de cursos juntamente com o COD – Consultor de desenvolvimento da empresa.</p>
	<p>Ação 2 B</p>	<p>Orientar os produtivos para que os reparos sejam efetuados conforme orientações da literatura técnica de reparo pela montadora.</p>
<p>Causa Provável 3: Falta de equipamentos/ ferramentas para a execução dos reparos com qualidade.</p>	<p>Ação 3 A</p>	<p>Efetuar um levantamento de correta manutenção, levantar a quantidade de ferramentas faltantes (tipos e quantidades adequadas) e providenciar a compra conforme necessidade.</p>
<p>Causa Provável 4: Falta de correta manutenção, limpeza dos equipamentos, ferramentas existentes, prejudicando a qualidade dos reparos.</p>	<p>Ação 4 A</p>	<p>Realizar de forma periódica manutenção e limpeza dos equipamentos, que devem estar devidamente calibrados, aferidos e organizados em local apropriado.</p>

Q.13 – “Como você avalia a qualidade do serviço executado no veículo”? - 2/3

Problema 01:

Insatisfação dos clientes gerada pela má qualidade dos reparos.

Causa Provável 5: Falta de conscientização do pessoal com relação à necessidade de cada profissional ser responsável pela qualidade do seu trabalho.	Ação 5 A	Promover palestras, cursos internos e seminários para conscientização dos profissionais sobre as responsabilidades de cada um.
	Ação 5 B	Utilizar ações motivacionais promovidas pela fábrica e pelo concessionário, visando o engajamento de todos no aprimoramento contínuo da qualidade.
Causa Provável 6: Má organização e limpeza do local de trabalho.	Ação 6 A	Assegurar a limpeza e organização dos locais de trabalho. Além de aumentar a eficiência dos produtivos, esta medida simples contribui para melhorar a qualidade dos serviços prestados.
Causa Provável 7: A demanda de serviços excedendo a capacidade de oferta (excesso de clientes) gerando piora na qualidade dos serviços.	Ação 7 A	Efetuar programação diária dos serviços conforme disponibilidade de tempo da oficina, utilizando agendamento de serviços, preferencialmente, por meio de um sistema informatizado.
	Ação 7 B	Implementar o serviço Rápido (troca de óleo, pastilhas de freios, etc.) de até uma hora.
	Ação 7 C	Pode-se organizar e implantar o segundo turno de serviços. Esta ação visa atender as reais necessidades dos clientes que buscam novas opções de horário. Além disso, nos casos onde a capacidade de atendimento do concessionário encontra-se esgotada nos horários convencionais é de extrema importância que se adote a opção do segundo turno/horário estendido.

Q.13 – “Como você avalia a qualidade do serviço executado no veículo”? - 3/3

Problema 01:

Insatisfação dos clientes gerada pela má qualidade dos reparos.

Causa Provável 8: Deficiência no controle de qualidade dos reparos.	Ação 8 A	Utilizar de forma sistemática eficaz para controle de qualidade dos serviços executados.
	Ação 8 B	Aplicar os programas de avaliação da qualidade dos serviços executados pela montadora.
	Ação 8 C	Realizar viagem de teste em 100% dos veículo reparados, a fim de detectar possíveis falhas antes da devolução do veículo ao cliente.
	Ação 8 D	Deixar transparente ao cliente a preocupação com a qualidade, utilizando para tanto, os selos de qualidade total, devidamente preenchidos e fixados ao parabrisa, bem como utilizando os demais instrumentos do compromisso da qualidade da montadora.

Q.14 – “Após a entrega do veículo, a concessionária entrou em contato com o (a) Sr. (a)”?

Problema 01:

Cliente não contactado após a execução dos reparos, perdendo-se a oportunidade de efetuar um controle de qualidade dos reparos executados e de aproximação com o cliente.

Causa Provável 1: Pesquisa de satisfação por telefone não implementada na concessionária.	Ação 1 A	Conscientizar os colaboradores do Pós-Vendas sobre as vantagens de se efetuar o contato com o cliente após o reparo: <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na imagem do Concessionário; • Acompanhamento da qualidade dos reparos; • Oportunidade de utilizar o telemarketing para venda adicional de serviços, peças e acessórios, etc.
	Ação 1 B	Montar uma equipe de CRM - Customer Relationship Management - Gestão de Relacionamento com o Cliente. As atendente deverão entrar em contato com os clientes num período de até 72 horas após a entrega do veículo na concessionária.
	Ação 1 C	Quando a equipe de gestão identificar qualquer insatisfação do cliente em relação ao serviço executado, a mesma deve-se encaminhar a informação ao gerente do Pós-Vendas para que as devidas ações corretivas sejam tomadas. Essa ação permite corrigir o problema e a insatisfação do cliente, antes que a pesquisa SIQ (até 15 dias) seja realizada pela fábrica.
	Ação 1 C	Estabelecer plano de ação corretivo em caso de não conformidades. Estabelecer responsável pela ação corretiva. Detectar os pontos fracos existentes e implementar ações corretivas.



Das Auto.