

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RENAN ALEX CORRÊA KANEZAWA

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OFICINAS MECÂNICAS DE  
DIFERENTES REGIÕES ATRAVÉS DE INDICADORES DE  
QUALIDADE CENTRADOS NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Medianeira

2014

RENAN ALEX CORRÊA KANEZAWA

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OFICINAS MECÂNICAS DE  
DIFERENTES REGIÕES ATRAVÉS DE INDICADORES DE  
QUALIDADE CENTRADOS NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná campus Medianeira, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Me. Márcio Becker

Medianeira

2014

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS OFICINAS MECÂNICAS DE  
DIFERENTES REGIÕES ATRAVÉS DE INDICADORES DE  
QUALIDADE CENTRADOS NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Por

**RENAN ALEX CORRÊA KANEZAWA**

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 07h30min do dia 25 de novembro de 2014 como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **aprovado**.

---

Prof.Me. Márcio Becker  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(Orientador)

---

Prof. Me. Neron A. C. Berghauser  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(Membro da Banca)

---

Prof. Me. Carlos Laercio Wrasse  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
(Membro da Banca)

A versão assinada deste documento encontra-se na coordenação do curso.

*Aos meus pais, pelo amor, dedicação e apoio incondicional ao longo de toda minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

À DEUS, fonte de força, fé e inspiração para vencermos nossas batalhas e conquistarmos nossos sonhos.

Aos meus pais, Shoiti e Cida, pela formação do meu caráter e por colocar a educação com fator primordial para o sucesso dos filhos. Pela força e fé descomunal durante alguns momentos difíceis no qual passei nessa minha jornada. Por fazerem das minhas conquistas às suas conquistas e dos meus sonhos os seus sonhos. Toda e qualquer felicidade na minha vida devo a vocês. Amo e tenho muito orgulho de vocês!

Aos meus irmãos, Willian e Jéssica, pela parceria, amizade, aprendizado e todos os momentos de alegria que me proporcionaram!

À minha filha Nicole, luz da minha vida e minha eterna princesa. Por me fazer apaixonado desde o dia em que dia nasceu e me mostrar que a vida é uma constante brincadeira.

À todos os professores com quem tive o prazer de conviver nessa incrível jornada e compartilharam um pouco do conhecimento e experiência de vida deles, contribuindo diariamente para formar uma sociedade melhor. Agradeço em especial meu orientador, professor mestre Márcio Becker, pelo incentivo, motivação e, principalmente, por sempre encontrar a solução ótima em  $n$  soluções possíveis.

Ao Centro Acadêmico de Engenharia de Produção, CAEPRO III DE DEZEMBRO, por me fazer um membro fundador e atuar por dois anos e meio nessa instituição. Agradeço imensamente a primeira diretoria do CAEPRO: Vinícius, Caiã, Thaís, Camila, Leandro, Lucas, Fábio e Gustavo. Fico extremamente feliz ao lembrar-me de todos os feitos realizados por esse grupo, e mais satisfeito ainda, pelo legado que deixamos à nossa amada Universidade.

A todos os meus amigos, companheiros, parceiros! A minha segunda família, da qual já sinto muitas saudades. Um inefável sentimento me rodeia só de lembrar-me dos incontáveis momentos de risos incontroláveis, papos intermináveis, festas, e mesmo nas horas de desânimo e cansaço. Tudo era tão especial porque sabia que poderia contar sempre com vocês! Obrigado a todos vocês por estarem ao meu lado nessa etapa incrível da minha vida!

*“O tempo é o melhor autor; sempre encontra um final perfeito.”*  
*Charles Chaplin*

## RESUMO

KANEZAWA, Renan Alex Corrêa. **Estudo comparativo entre oficinas mecânicas de diferentes regiões através de indicadores de qualidade centrados na satisfação do cliente**. 2014. 71f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

Esta pesquisa tem a finalidade de comparar duas oficinas mecânicas de diferentes regiões através de indicadores de qualidade, que mediram a satisfação dos clientes em quatro aspectos diferentes. Na revisão de literatura, apresenta-se uma abordagem teórica sobre a qualidade na prestação de serviços como forma de diferenciação da homônima no setor industrial. Sequencialmente, apura fatores que influenciam a qualidade na prestação de serviços com foco no cliente, ressaltando a relevância da satisfação dos clientes. Ainda destaca-se a importância dos indicadores como forma de mensuração e controle da qualidade pelas empresas. Para a pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas estruturadas tanto com os proprietários quanto com os clientes. Os métodos para realização assim como para a análise dos dados obtidos na pesquisa foram adaptados da metodologia proposta por Rossi e Slongo (1997). Os dados coletados foram trabalhados estatisticamente através do software *Microsoft Excel®*. Como apresentação dos resultados, além da medição da satisfação dos clientes através dos indicadores de qualidade, houve caracterização das oficinas pesquisadas, comparação entre as classes de clientes segundo características sociodemográficas e comparação das visões dos proprietários e clientes com relação à importância relativa dos indicadores pesquisados. Os dados obtidos apresentaram bom nível de satisfação geral dos clientes para as duas oficinas mecânicas pesquisadas. A análise realizada ainda serve como insumo para as oficinas avaliarem os pontos deficientes e traçarem metas para aumentar a satisfação.

**Palavras-chave:** Oficinas Mecânicas. Serviços. Satisfação do cliente. Indicadores.

## ABSTRACT

**KANEZAWA, Renan Alex Corrêa.** Comparative study of mechanical workshops in different regions through quality indicators focused on customer satisfaction. 2014. 71p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

This research aims to compare two mechanical workshops in different regions through quality indicators, which measured customer satisfaction in four different aspects. In the literature review, presents an theoretical approach to quality in the services sector as a way of differentiating the homonymous in the industrial sector. Sequentially verifies factors that influence quality in service provision focused on the client, emphasizing the importance of customer satisfaction. It also emphasizes the importance of indicators as a means to measure and control the quality by companies. For field research, structured interviews were conducted with both owners and with clients. Methods for conducting as well as for the analysis of data obtained in the survey were adapted from the methodology proposed by Rossi and Slongo (1997). The collected data were statistically worked through Microsoft Excel® software. As presentation of results, addition to measuring customer satisfaction through quality indicators, there was characterization of the surveyed workshops, comparison between classes of clients according to sociodemographic characteristics and comparison of the views of the owners and customers with respect to relative importance of the indicators surveyed. The data obtained showed a good level of overall customer satisfaction for both mechanical workshops surveyed. The analysis also serves as input for mechanical workshops assess the handicapped spots and set targets to increase customer satisfaction.

**Palavras-chave:** Mechanical workshops. Services sector. Customer satisfaction. Indicators.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Participação do setor de serviços no PIB do Brasil.....	8
Figura 2 - O papel dos serviços na economia .....	9
Figura 3 - Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e customização do serviço.....	12
Figura 4 - Curva de Satisfação – Fidelidade .....	25
Figura 5 – Distribuição da classe período de clientes das oficinas mecânicas .....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Algumas diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços .....	10
Quadro 2 - Tipologia de serviços.....	13
Quadro 3 - Natureza dos atos do serviço .....	14
Quadro 4 - Estratégias de etapas para serviços intangíveis .....	14
Quadro 5 - – Dimensões da qualidade analisadas pelos clientes .....	19
Quadro 6 - Formação da expectativa do cliente .....	22
Quadro 7 - Sete Lacunas de Qualidade que resultam em insatisfação do cliente ....	24
Quadro 8 - Classificação dos indicadores .....	27
Quadro 9 - Diferenças entre dados, informações e indicadores.....	28
Quadro 10 - Principais critérios para a geração de um indicador.....	29
Quadro 11 - Fatores de decisão para um cliente escolher uma oficina mecânica ....	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características sociodemográficas dos profissionais mecânicos das duas oficinas mecânicas .....	37
Tabela 2 - Características sociodemográficas dos clientes das oficinas mecânicas .....	40
Tabela 3 - Índice de satisfação dos grupos de indicadores e de suas variáveis .....	41
Tabela 4 - Resultados da Análise de Regressão Linear Múltipla .....	43
Tabela 5 - Comparação entre a importância relativa e o nível de satisfação de cada indicador.....	44
Tabela 6 - Comparação da relação de importância dos indicadores entre proprietários e clientes de oficinas mecânicas .....	45
Tabela 7 - Razões apontadas pelos clientes para indicação das oficinas mecânicas a terceiros.....	47

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
1.1	OBJETIVOS .....	6
1.1.1	Objetivo geral .....	6
1.1.2	Objetivos específicos.....	7
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>8</b>
2.1	CARACTERÍSTICAS E DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS .....	8
2.2	GESTÃO DE SERVIÇOS .....	12
2.3	GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	15
2.3.1	Gestão de Relacionamento com o Cliente .....	17
2.3.2	Expectativa e Satisfação do Cliente .....	20
2.4	INDICADORES DE QUALIDADE .....	26
<b>3</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODOS.....</b>	<b>30</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	31
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	32
3.3.1	Entrevista estruturada.....	32
3.3.2	Análise de dados .....	34
3.4	LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	35
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS OFICINAS MECÂNICAS .....	36
4.2	CLASSIFICAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DOS CLIENTES.....	39
4.3	SATISFAÇÃO MÉDIA DOS CLIENTES.....	41
4.4	RELAÇÃO DOS INDICADORES E A SATISFAÇÃO GERAL.....	43
4.5	COMPARAÇÃO DE OPINIÕES ENTRE PROPRIETÁRIOS E CLIENTES ...	45
4.6	INDICAÇÃO DA OFICINA MECÂNICA A TERCEIROS PELOS CLIENTES ..	47
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
	<b>APÊNDICE A -Entrevista estruturada para proprietários de oficinas mecânicas .....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE B -Entrevista estruturada para clientes de oficinas mecânicas.....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da economia brasileira nos últimos anos acarretou no crescimento da classe média no país e conseqüente diminuição da desigualdade social. Impulsionada ainda pela redução da taxa de desemprego e grande oferta de linhas de crédito a população teve uma grande alta no poder de consumo, beneficiando diversos setores.

Nesse contexto, o setor automobilístico apresentou amplo crescimento nos últimos anos. Segundo dados do Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN) a frota de veículos no país mais que dobrou nos últimos dez anos (DENATRAN, 2014). Acompanhando esse progresso, houve um grande aumento de prestadoras de serviços para o setor como oficinas mecânicas.

Dada à concorrência existente, as oficinas mecânicas buscam um melhor desempenho a fim de gerar uma vantagem competitiva capaz de atrair e manter os clientes, que por sua vez, estão mais informados e exigentes.

A padronização de diversos serviços prestados por oficinas mecânicas faz com que a diferenciação ocorra por outros fatores como satisfação do cliente e qualidade nos serviços prestados.

Dessa forma a qualidade em serviços torna-se condição necessária para superar as expectativas dos clientes. Uma vez que o consumidor torna-se o foco da estratégia da empresa que procura atender aos desejos e necessidades do mesmo. Além disso, o emprego dessa ferramenta resulta em maior produtividade proveniente de menos retrabalhos e desperdícios obtendo assim um produto final com um custo menor.

Do mesmo modo, na amplitude das áreas de Engenharia de Produção, há uma notável atenção para a otimização de processos. Assim, sob a concepção da qualidade total em serviços, se desperta a necessidade de estudos relevantes aos princípios e particularidades inerentes ao ser humano, componente vital para a eficiência no setor (GADELHA, 2002).

Além do mais, a acirrada competição no setor de oficinas mecânicas tornou necessária a modernização das bases administrativas, dos serviços oferecidos e do atendimento ao cliente para a sobrevivência no setor.

Por conseguinte a qualidade total é um objetivo perseguido por grande parte

das empresas no Brasil, porém poucas conseguem efetivamente aplicá-la. No momento atual consumidores além de ter as necessidades atendidas esperam ter as expectativas superadas e isso somente ocorre com a excelência em serviços (LAS CASAS, 1997).

Denton (1991) corrobora com essa tese afirmando que é necessário investimento por parte da empresa para monitorar as preferências e desejos dos clientes garantindo assim a satisfação dos mesmos.

Campos (1992) ainda afirma que a verdadeira base para a qualidade é a preferência do consumidor perante os concorrentes sendo esta a condição de sobrevivência da empresa. A escolha ocorre através da correspondência das expectativas e ambições do cliente incorporando valor ao serviço com menor custo.

No entanto, além da implantação torna-se necessário o uso de ferramentas para mensurar o nível de percepção desse conceito por parte do cliente. De acordo com Paladini (2012, p.56) “todo indicador mede a avaliação da qualidade feita por quem consome o produto e não por quem o produz”.

Como forma de garantir a aplicação eficaz desse conceito faz-se indispensável o uso de indicadores que irão aferir o desempenho e sucesso das empresas.

Face ao exposto, este trabalho consiste em pesquisar um método indicativo de controle de qualidade para oficinas mecânicas frente a poucas pesquisas encontradas na área.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Pesquisar e analisar a satisfação de clientes com relação à qualidade dos serviços prestados em oficinas mecânicas de diferentes regiões do país.

### 1.1.2 Objetivos específicos

a) caracterizar oficinas mecânicas de pequeno porte: uma no município de Medianeira PR e outra no município de Dracena SP;

b) identificar os critérios que geram maior ou menor grau de satisfação aos clientes dessas empresas;

c) identificar as ações consideradas mais importantes para a satisfação de clientes na visão dos gerentes/proprietários;

d) comparar a opinião dos clientes à dos gerentes/proprietários;

e) comparar os resultados das duas cidades e analisar possíveis diferenças de percepção dos clientes das oficinas mecânicas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nos tópicos seguintes é apresentada uma breve revisão de literatura com os seguintes tópicos: conceitos de serviços, gestão de relacionamento, expectativa e satisfação do cliente e suas relações com a qualidade.

### 2.1 CARACTERÍSTICAS E DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

O termo serviços de um modo mais amplo pode ser categorizado como um dos três setores básicos da economia – os outros são a indústria e a agropecuária – que servem como base para composição do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Nesse cenário, o setor vem apresentado um grande avanço ao longo dos últimos anos acarretando em uma participação crescente no PIB em escala mundial, e ainda, gerando maiores taxas de emprego que os demais setores (PALADINI, 2012).

Do mesmo modo, o Brasil segue essa tendência mundial. De acordo com dados do IBGE (2013), o setor de serviços possui atualmente 68,5% de participação no PIB conforme Figura 1.

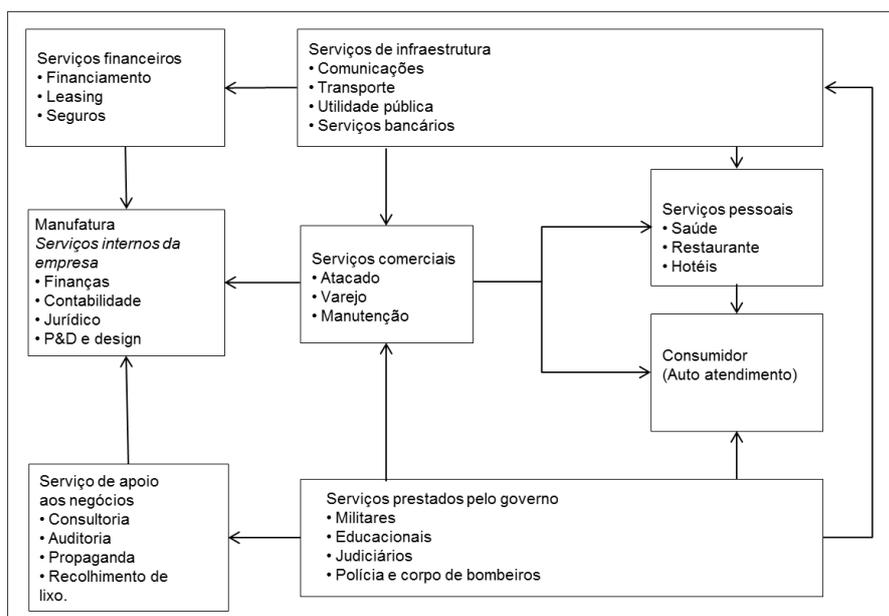


**Figura 1 - Participação do setor de serviços no PIB do Brasil**  
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2014).

Dessa forma esse setor é o maior empregador no país desde 2003. Segundo

dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2014) em 2013 foram gerados 546 mil novos postos de trabalho nessa área.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) destacam que os serviços são essenciais para a economia, conforme Figura 2, além disso, são fundamentais para o funcionamento da sociedade e melhoria da qualidade de vida. Os autores ainda ressaltam a importância dos serviços de infraestrutura e dos serviços comerciais por atuarem como canais de distribuição e intermediários ao consumidor final.



**Figura 2 - O papel dos serviços na economia**  
**Fonte: Fitzsimmons (2014, p.5).**

O significativo crescimento e a colaboração à economia do país fazem com que o setor de serviços desperte o interesse para os temas e problemáticas sobre ele (ZEITHAML E BITNER, 2003).

De acordo com Las Casas (2006, p.283), “uma tendência é: quanto mais industrializada a nação, maior o percentual de participação dos serviços”. Portanto para medir o crescimento econômico do país, será necessário observar de perto a performance dessa área.

Na literatura podem-se encontrar de maneira mais precisa vários conceitos para o termo serviços, principalmente como forma de diferenciá-lo de produtos ou bens físicos.

A norma NBR 9004-2 (1994) classifica serviços como sendo o desfecho da interação entre fornecedor e cliente e todas as atividades relacionadas para satisfazer as necessidades dos clientes.

Corroboram com essa definição Lovelock e Wright (2006) que ainda acrescentam o componente intangível como classificação do desempenho entre as partes. Eles ainda observam que, mesmo que o procedimento possa estar relacionado a um bem físico, a ação é fundamentalmente intangível não ocasionando em posse de nenhum dos elementos de produção.

Las Casas (1997) considera serviços como atos, ações e desempenho. Ele ainda afirma que em geral, há nesse setor, um constante arranjo de tangíveis e intangíveis que se alternam no equilíbrio de acordo com o tipo de serviço oferecido.

Normann (1993) classifica serviços como atividades que: são relacionadas com transações intangíveis, influenciam o acesso e a disponibilidade para objetos físicos e ainda induz a utilização de outros tangíveis ou intangíveis.

Indústrias Manufatureiras	Indústrias de Serviços
Geralmente o produto é concreto.	O serviço é intangível.
A posse é transferida quando uma compra é efetuada.	Geralmente a posse não é transferida.
O produto pode ser revendido.	O serviço não pode ser revendido.
O produto pode ser demonstrado.	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra).
O produto pode ser estocado.	O serviço não pode ser estocado.
O consumo depende da produção.	Produção e consumo geralmente se coincidem.
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes.	Produção, consumo e frequentemente, a venda são feitos no mesmo local.
O produto pode ser transportado.	O serviço não pode ser transportado.
O vendedor fabrica.	O comprador / cliente participa diretamente da produção.
É possível contato indireto entre empresa e cliente.	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.
O produto pode ser exportado.	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.

**Quadro 1 - Algumas diferenças típicas entre indústrias manufatureiras e de serviços**  
**Fonte: Normann (1993, p.31).**

Para Normann (1993) o foco em serviços está na aplicação e desempenho de materiais submetidos a atividades ao invés de alterações físicas, ou ainda,

atividades que são realizadas por pessoas ou empresas sem necessariamente transformarem fisicamente um produto. Conforme apresentado no Quadro 1, o autor descreve as principais diferenças entre as indústrias manufatureiras e as indústrias de serviço.

Paladini (2012) ainda acrescenta o elemento heterogeneidade como característico do setor, já que sempre ocorre uma interação entre cliente e operação. Portanto, o autor atribui este ingrediente a imprevisibilidade destas situações onde diferentes clientes ocasiona a variabilidade do atendimento. Las Casas (2006) ainda complementa que a heterogeneidade compromete a formação de imagem de um empreendimento visto que esse dificilmente mantém a mesma qualidade com o decorrer do tempo.

Adicional a isto, considera-se também o fator perecibilidade no que se refere a adequar a demanda à oferta. Uma vez que na prestação de serviços produção e consumo ocorre simultaneamente a capacidade não utilizada é perdida. Portanto requer-se muito esforço para equilibrar estas duas forças, demanda e oferta, no sentido de não ocorrer desperdício de capacidade (LAS CASAS, 2006).

Deste modo, não há também devolução ou revenda dos serviços prestados. Este fato acarreta a necessidade das organizações de serviço criar boas estratégias de recuperação, como forma de reparar um eventual erro cometido e não comprometer a satisfação do cliente (ZEITHAML E BITNER, 2003).

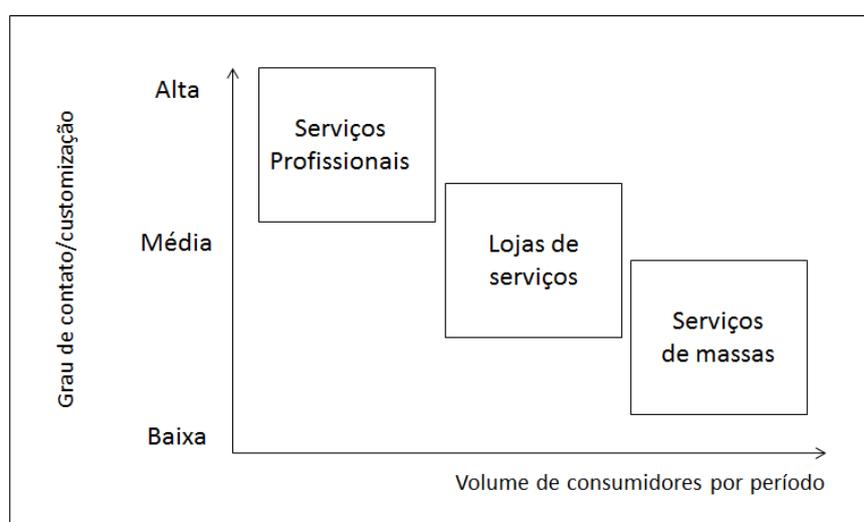
Apesar de todas as características citadas, nem sempre há clareza na diferenciação de produtos e serviços, pois um bem físico pode estar intimamente associado a algum serviço e vice versa. Tal fato ocorre porque tanto bens físicos como serviços estão inclusos no pacote de valores que uma empresa oferece ao mercado (PALADINI, 2012).

Gronroos (1995) ainda ressalta que é mais relevante destacar as características comuns na maior parte dos serviços do que prosseguir em definições peculiares.

No que se refere à prestação de serviços, Paladini (2012) complementa que: a relação cliente/fornecedor é crucial, também poderá haver a participação de produtos tangíveis no processo, ou ainda, o serviço poderá gerar produtos tangíveis.

## 2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS

Paladini (2012) afirma que os serviços podem ser classificados em três grandes categorias: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa. Essa divisão é atribuída através do volume de consumidores por período e pelo grau de contato/customização conforme Figura 3.



**Figura 3 - Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e customização do serviço**  
**Fonte: Paladini (2012, p.331).**

Ainda de acordo com essa divisão, Paladini (2012) especifica quanto ao grau de interação cliente/prestação de serviço: *front office*, contato com o cliente é alto, e *back office*, atividades ocorrem sem contato com o cliente. Assim, serviços de massa têm maior ênfase no *back office* ou retaguarda enquanto os serviços profissionais encontram-se na outra extremidade enfatizando a linha de frente ou *front office*, sendo a loja de serviços balanceada entre os dois. Mais características dessa tipologia são encontradas no Quadro 2.

Lovelock e Wright (2006) também adotam esse grau de interação, porém os classificam como três níveis de contato do cliente. Os autores vão mais a fundo e além do contato com o cliente categorizam também os serviços quanto à natureza dos processos expostos ao consumidor. Nesse sentido, eles dividem em duas categorias largamente processadas: pessoas e objetos, e ainda relaciona com ações de natureza tangível e intangível. Assim obtêm-se quatro grupos no Quadro 3, de acordo com a natureza do ato, tangíveis e intangíveis, e também a quem é

destinado, pessoas ou bens.

<b>Categoria</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>
<i>Serviços de massa</i>	Alto volume de clientes; Alta padronização; Orientados para o produto; Tarefas e procedimentos prescritos.	Transporte público; Cursos à distância; Internet Banking.
<i>Serviços profissionais</i>	Alto contato com os clientes; Número limitado de clientes; Alto nível de customização; Atende as necessidades dos clientes.	Empresas de consultoria; Projetos de engenharia de especiais; Serviços médicos especializados.
<i>Lojas de serviços</i>	Nível intermediário de contato com o cliente.	Bancos; Lojas de varejo; Restaurantes; Hospitais.

**Quadro 2 - Tipologia de serviços**  
Fonte: Paladini (2012, p.331).

No processamento com pessoas os serviços envolvem ações tangíveis sobre o corpo das pessoas, isto é, o cliente participa ativamente da operação. Sendo assim, os gestores devem avaliar as percepções do consumidor em relação aos benefícios criados a fim de identificar alguns custos não financeiros (tempo, esforço mental e físico).

Já no processamento com bens ocorrem ações tangíveis sobre posses físicas dos clientes, nesse caso o envolvimento com o consumidor é menor sendo essencial somente o objeto que será processado.

Por conseguinte, o processamento com estímulo mental envolve ações intangíveis direcionadas a mente das pessoas, assim o cliente deverá estar mentalmente presente podendo, no entanto, estar em outro local físico. Uma vantagem dessa categoria é que esses serviços podem ser armazenados, visto que consistem em informações, essas podem ser gravadas e distribuídas posteriormente.

Por fim, o processamento com informações engloba ações intangíveis relacionadas a bens dos clientes. Nesse tipo de processo, depois de realizado o pedido, exige-se pouco contato direto com o consumidor.

Lovelock e Wright (2006) concluem que essas quatro categorias exigem diferentes estratégias de marketing, operações e recursos humanos, pois além de analisar os benefícios de cada caso também apresentam o comportamento exigido do cliente.

Natureza do ato ou serviço	Quem ou o que é o destinatário direto do serviço	
	<i>Pessoas</i>	<i>Bens</i>
<b>Ações tangíveis</b>	<i>(Processamento com pessoas)</i> <b>Serviços dirigidos aos corpos das pessoas:</b> Transporte de passageiros Assistência Médica Hospedagem Restaurantes/bares	<i>(Processamento com bens)</i> <b>Serviços dirigidos a posses físicas:</b> Transporte de cargas Reparo e manutenção Armazenamento/estocagem Distribuição de varejo Abastecimento de combustíveis
<b>Ações intangíveis</b>	<i>(Processamento com estímulo mental)</i> <b>Serviços dirigidos às mentes das pessoas:</b> Propaganda Artes e entretenimento Consultoria administrativa Educação Religião	<i>(Processamento com informações)</i> <b>Serviços dirigidos a bens tangíveis:</b> Contabilidade Finanças Seguros Investimento Pesquisa

**Quadro 3 - Natureza dos atos do serviço**  
 Fonte: Lovelock e Wright (2006, p.35).

Em se tratando de serviços com características estritamente intangíveis Davidow (1991) propõe uma estratégia de três etapas com foco principalmente nas expectativas dos clientes a fim de se atingir o sucesso e a satisfação conforme Quadro 4.

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Segmentação</b>	Pode haver vários segmentos de serviço ao consumidor numa única parcela de mercado e um segmento de serviço ao consumidor pode englobar diversas parcelas de mercado.
<b>Expectativas dos clientes</b>	Descobrir quais são as expectativas dos clientes e da empresa com relação ao serviço prestados e também analisar os serviços dos concorrentes.
<b>Comunicação</b>	Elaborar um plano de comunicação que influencie os clientes a criarem expectativas menores em relação ao serviço que lhes é oferecido.

**Quadro 4 - Estratégias de etapas para serviços intangíveis**  
 Fonte: Adaptado Davidow (1991).

Normann (1993, p.111) consente com essa ideia quando afirma que “a segmentação de mercado deve estar baseada nas necessidades do cliente e em sua disposição de permitir que uma organização afete sua maneira de agir”. Ele ainda destaca que não apenas as necessidades devem ser consideradas, mas também, a disposição de participar e estilo de participação ambos dependentes do nível de conhecimento do cliente.

## 2.3 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Em uma primeira definição Paladini (2012) diz que qualidade é uma ligação da empresa com o mercado. Assim, se estabelece qualidade como uma relação de consumo.

Lobos (1991) define qualidade como tudo que é feito ao longo de um processo para atender aos anseios de um cliente, dentro ou fora da organização, com base em três aspectos: características intrínsecas (ausência de defeitos e presença de características desejadas), custo e atendimento.

Entre os gurus da qualidade destacam-se as definições de Juran (*apud* Paladini, p.9, 2012) que tinha como foco o cliente ou usuário em “qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor” e Ishikawa (*apud* Paladini, p.16, 2012) “qualidade é satisfazer radicalmente ao cliente, para ser agressivamente competitivo”.

Assim Paladini (2012) ressalta que além da vantagem competitiva a qualidade tornou-se fator crucial de sobrevivência das organizações por seus diferenciais de desempenho, sendo que essa nova concepção decorre principalmente da crescente concorrência nos mercados em que atuam.

Considerando a qualidade em serviços Las Casas (1997) declara que dois elementos devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma com é percebido pelo cliente. O autor salienta ainda que para atingir o sucesso o conceito qualidade deve ser aplicado a todos os níveis da organização além dos clientes externos.

Para Denton (1991) quando na abordagem de qualidade de serviços o fator produtividade deve ser igualmente considerado. Na opinião do autor qualidade e produtividade são dois elementos da mesma equação e somente com as duas se atinge a satisfação do cliente e o sucesso do negócio.

Já para Paladini (2012) a gestão da qualidade em serviços opta primeiramente pela eficácia, por conseguinte a eficiência e a produtividade. O autor ressalta que nessa área a gestão é conduzida em busca de ações com foco no cliente, portanto prioriza-se a definição dos interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, a perfeita adaptação do processo ao cliente, ou seja, é direcionada a tudo o que o consumidor possa julgar pertinente no processo

de prestação de serviço.

Assim Las Casas (2006) enfatiza que qualidade de serviços representa a satisfação do cliente devido à intangibilidade do produto de comercialização. Assim sendo a dificuldade se encontra em satisfazer a todos, uma vez que as pessoas diferem entre si. Portanto o autor destaca que os gestores devem administrar as expectativas dos clientes para que os serviços sempre igualem ou superem as mesmas e não causem insatisfação.

Zeithaml e Bitner (2003) ressaltam, porém a complexidade de operar a qualidade em serviços. Além do público díspar, os autores também relatam que há heterogeneidade ao tempo e as organizações, o que torna o setor de serviços um ambiente desafiador para a qualidade. Dessa forma, o prestador de serviços não é capaz de controlar satisfatoriamente diversos fatores que envolvem a qualidade, como a habilidade do cliente expressar suas necessidades precisamente.

Ainda neste sentido, os autores citam que novos conceitos de serviços não podem ser patenteados e por essa razão podem ser facilmente copiados pela concorrência. Além do mais, há também a dificuldade para os clientes avaliarem a qualidade oferecida pelas organizações.

Apesar disso, Gadelha (2002) afirma que a qualidade estimada por um cliente é definida pela performance (funcionalidade do negócio), atendimento (ato de prestação do serviço) e custo (relacionado ao valor para o cliente). Assim se cria um ciclo de interações entre os fatores do produto, do usuário e de pós vendas.

Enfim, as empresas que proporcionam uma alta qualidade atingiram esse propósito de acordo com ações definidas pelos clientes e não por elas próprias. Existem duas dimensões para a qualidade: qualidade do produto e qualidade do serviço, ambas requerem estratégias e habilidades específicas e devem ser igualmente consideradas, posto que, somente a organização com excelência nessas duas dimensões consegue atingir uma vantagem competitiva duradoura (WHITELEY, 1992).

Dessa forma, a gestão de qualidade de serviços tem como objetivo otimizar os processos afim de valorizar os serviços prestados. Logo, o gestor deve destacar através de estudos e técnicas o gerenciamento de qualidade em sua área de operação. Ir de encontro às necessidades dos clientes é uma forma de associar interesses organizacionais e atingir o público alvo, aumentando a lucratividade (MOURA, 2011).

### 2.3.1 Gestão de Relacionamento com o Cliente

Qualquer melhoria para atingir a qualidade no processo de serviços deve ter um foco. Assim deve-se aproveitar o sucesso obtido em algum processo para motivação do pessoal, mostrando os benefícios e lucros atingidos com essa melhoria (GADELHA, 2002).

Desta forma o relacionamento com os clientes precisa ser visto de uma forma estratégica e as empresas devem investir continuamente em política de relacionamento em face de um mercado globalizado e de crescente concorrência. Além do mais, as organizações devem se adequar as novas formas de abordagem, atendimento, capacitação e treinamento dos funcionários como forma de assegurar a satisfação e fidelidade dos clientes (GRONROOS, 1993).

Moura (2011) cita que além da fidelização dos clientes, uma eficaz política de relacionamento é uma poderosa ferramenta estratégica no intuito de consolidar seu poder de atuação no mercado. Ademais o relacionamento é o caminho para as empresas compreenderem as necessidades dos clientes e desse modo se aproximar deles.

Para Moreira (1996), é essencial que os clientes percebam a qualidade desde os primeiros contatos com a empresa, ou seja, desde uma primeira consulta para orçamento até a entrega do serviço prestado. Ainda de acordo com o autor, a qualidade deve se estender também ao trabalho interno à empresa nas atividades de apoio, pois apesar do cliente não ter contato direto com as partes referidas, a qualidade dos serviços será certamente atingida por elas.

Posto isso, em uma visão mais ampla Whiteley (1992), insere como clientes todos aqueles cujas decisões influenciam na rota da empresa, desse modo, se obtêm três grupos de clientes: finais, intermediários e internos. Os clientes ou usuários finais são as pessoas que irão usufruir do produto final (serviço prestado).

No grupo dos clientes intermediários encontram-se os distribuidores e revendedores do produto para o cliente final, e por fim, os clientes internos são todos os funcionários ou colaboradores da organização. Para Whiteley (1992) apesar de formarem um grupo complexo, é necessário que a empresa defina quem são seus clientes a fim de dominar e auxiliar todos os seus componentes e assim definir uma estratégia de sucesso.

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que as definições, estratégias e abordagens sobre como os consumidores avaliam os serviços são atribuídas a ambos os tipos de cliente: interno e externo (final).

Gronroos (1993) porém classifica cliente como alguém disposto a adquirir um produto ou serviço de qualidade em troca de um pagamento. Para o autor, no que se refere ao relacionamento com o cliente, as organizações devem ser capazes de ouvir o cliente, reconhecer as necessidades dele, canalizar os desejos e estimular a busca por novos produtos e serviços.

Nesse contexto, Gronroos (1993) ainda ressalta a extrema importância dos clientes como fonte de informações para a melhoria contínua dos produtos e serviços e, portanto, dos processos organizacionais.

Assim sendo, Denton (1991) propõe que a organização ao analisar os serviços sob todas as variáveis (preço, qualidade e resposta) consegue determinar o que o cliente deseja. Como resultado, o autor declara que a empresa deve avaliar os recursos disponíveis de modo a atender o cliente melhor que qualquer outro mercado.

Para Paladini (2012) na visão dos clientes qualidade em serviços é o resultado da subtração entre o serviço percebido e o serviço esperado. Dessa forma, a qualidade é percebida pelo cliente nas interações com o prestador de serviços, conhecidas como momentos da verdade. Esses momentos interferem positiva ou negativamente na impressão e consequente satisfação do cliente.

Nesse sentido, Gadelha (2002) afirma que é essencial concentrar atenção nos processos que ocorrem os momentos da verdade. Ele ainda ressalta que é de vital importância identificar o cliente e as necessidades dele com o propósito de superar os concorrentes e obter uma vantagem competitiva.

Ainda no contexto de qualidade percebida pelos clientes, Gronroos (1993) destaca duas dimensões distintas: a técnica produzida e a funcional do processo. A primeira diz respeito à capacidade da empresa em atender a necessidade do cliente, envolve a resolução do problema ou ainda a entrega do produto final ao consumidor, sendo, portanto mais fácil de ser mensurada.

Já a qualidade funcional do processo é a percepção do cliente com relação à execução do processo por parte da organização. Essa dimensão, segundo Gronroos (1993), sempre ocorre por meio dos momentos da verdade, que o autor ainda denomina como momentos de oportunidade, pois representa instantes em que a

empresa pode apresentar a qualidade de serviços aos clientes. Gronroos (1993) ainda concorda com Gadelha (2002) quando cita a importância dos momentos de interação para gerar vantagem competitiva através de um melhor relacionamento com o cliente.

A qualidade em serviços pode ser determinada em termos de critérios ou dimensões. Estas são consideradas uma resposta às necessidades dos clientes e através delas pode-se criar uma lista de aspectos de desempenho que auxilie a empresa a concentrar seus esforços (GRONROOS, 1993; PALADINI, 2012). Essas dimensões podem ser conferidas no Quadro 5.

<b>Dimensões / Critérios</b>	<b>Descrição</b>
<i>Tangíveis</i>	Aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal e comunicação material.
<i>Profissionalismo e habilidades</i>	Capacidade de resolver os problemas eficientemente.
<i>Atendimento, atitudes e comportamentos / Empatia</i>	Nível de atenção dos funcionários no contato com os clientes.
<i>Confiabilidade e honestidade</i>	Confiança em saber que qualquer coisa que acontecer terá a devida atenção e será solucionada dentro de princípios éticos, com critérios relacionados às pessoas e aos procedimentos.
<i>Segurança</i>	Inexistência de perigo, risco ou dúvida.
<i>Velocidade</i>	Rapidez para iniciar e executar o atendimento / serviço.
<i>Flexibilidade</i>	Capacidade de alterar o serviço prestado ao cliente. Número de serviços diferentes disponíveis.
<i>Entender o cliente</i>	Fazer o esforço de conhecer o cliente e suas necessidades.
<i>Reputação e credibilidade</i>	Relacionados a imagem dos profissionais. Acreditar que os valores pagos pelos serviços são válidos pelo que recebem, devido ao bom nível de desempenho e valores recebidos.

**Quadro 5 - – Dimensões da qualidade analisadas pelos clientes**  
**Fonte: Adaptado Gronroos (1993) e Paladini (2012).**

Dentre essas dimensões, Lovelock e Wright (2006) consideram a confiabilidade como a mais importante na avaliação da qualidade pelos clientes. Os autores asseguram que um prestador de serviço que não é confiável pode passar por incompetente e ser prontamente substituído por um concorrente.

Além disso, estes fatores auxiliam na formação da imagem da empresa que afeta diretamente na percepção da qualidade pelo consumidor. Para Gronroos (1993) erros podem ser admitidos em maior ou menor grau dependendo da imagem favorável ou desfavorável formada pelo cliente da organização. Dessa forma, o autor declara que a imagem age como um filtro da qualidade e deve, portanto, ser gerenciando de maneira eficaz.

Las Casas (1997) ainda alega que essas dimensões são fundamentais para

que os momentos da verdade correspondam ao nível de expectativa do cliente. Além do mais, o autor relata que realizar uma pesquisa com essas dimensões visa auxiliar a empresa na identificação dos pontos fortes e fracos e assim, dispor de fundamentos para definir estratégias para a organização.

Zeithaml e Bitner (2003) declaram que com base em pesquisas exploratórias e quantitativas, essas dimensões são relevantes para diversos ramos de serviços, entre eles os serviços de mecânica de automóveis, setor estudado neste projeto.

Mas afinal, o que os clientes procuram na relação com as empresas? Para Zenone (2007) além da qualidade do produto, os clientes buscam basicamente por três componentes: serviços adicionais, tempo e informação. Ele explica que serviços adicionais são aqueles que acrescentam percepção de valor para o consumidor como garantia estendida e serviços complementares.

Zenone (2007) ainda assegura que o tempo é essencial em uma relação de serviços, pois o consumidor sempre visa ganhar tempo. Assim, o autor diz que o tempo de atendimento e outros fatores relacionados como prazo de entrega devem ser eficientemente trabalhados.

Quanto ao último componente, Zenone (2007) afirma que as empresas devem disponibilizar o máximo de informações possíveis sobre seus produtos e serviços nos meios de comunicações adequados. Dessa forma, ele considera que as empresas conseguem trabalhar melhor o índice de satisfação/insatisfação dos consumidores através da formação de expectativas.

### 2.3.2 Expectativa e Satisfação do Cliente

Uma organização que queira se destacar frente à concorrência deve conhecer precisamente as necessidades do cliente. Porém, analisar as expectativas do consumidor na prestação de serviços torna-se tarefa complicada, pois envolvem além de quantidades mensuráveis também qualidades indefinidas, como a sensação de segurança (GADELHA, 2002).

Além do mais, as necessidades dos clientes mudam constantemente o que ocasiona adversidades para organizações que não estão capacitadas para enfrentar esta situação. Todavia, empresas que possuem o cliente como foco serão capazes

de aproveitar as oportunidades atuais e futuras, ocasionando em maiores chances de prosperidade em longo prazo (DENTON, 1991).

No entanto, Pinheiro (2003) salienta a importância de gerenciar esses quesitos, quando ressalta que a nova versão das normas ISO 9000 para gestão da qualidade, a ISO 9001:2000, designa a necessidade de mensurar e acompanhar a satisfação dos clientes. O autor ainda declara que objetivando a melhoria contínua, as normas ainda estabelecem a imprescindibilidade de melhoria com base nessas medições.

Conhecer as expectativas de um cliente é possivelmente a mais importante etapa na prestação de um serviço de qualidade. Não ter esse conhecimento pode fazer com que clientes procurem concorrentes que atendam melhor as expectativas deles, além de provavelmente ocasionar perda de dinheiro, de tempo e de outros recursos com coisa que não são relevantes para o consumidor (ZEITHAML E BITNER, 2003).

Assim, é fundamental fazer uso de ferramentas capazes de analisar como o cliente forma as expectativas no momento da aquisição de serviços com o intuito de gerenciar a satisfação dele.

Dessa forma, Lovelock e Wright (2006) afirmam que o cliente forma suas expectativas com base em algum padrão interno de comportamento derivado de alguma experiência anterior de serviço e assim forma e define opinião a respeito da qualidade do serviço prestado. No entanto, se o cliente não possuir qualquer tipo de experiência pré compra, ele pode tomar como base outros fatores como comunicação boca a boca ou a propaganda.

Paladini (2012) lista alguns fatores capazes de influenciar na formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiências anteriores e comunicação externa, como é possível de se observar no Quadro 6.

Lovelock e Wright (2006) também consentem com esta classificação embora ressaltem a dificuldade em descobrir o que os clientes realmente esperam dos serviços uma vez que a expectativa é variável com o tipo da pessoa. Os autores ainda exprimem que as organizações devem assimilar as expectativas para cada oferta específica, porque as expectativas dos clientes tendem a variar de serviço para serviço.

<b>Expectativa do serviço</b>	<b>Descrição</b>
<i>Comunicação boca a boca</i>	Importante ferramenta e pode trabalhar tanto positivamente quanto negativamente para o prestador de serviço, dependendo do grau de satisfação do cliente.
<i>Necessidades pessoais</i>	Conflito entre necessidade e desejo do cliente decorrentes da lacuna entre os níveis de conhecimento do processo de prestação de serviço, entre o cliente e o prestador. É necessário, portanto que o prestador esclareça dúvidas e conflitos do consumidor referentes a necessidades, desejos e expectativas.
<i>Experiência anterior</i>	Determinação de padrões de qualidade estabelecidos em experiências anteriores. Servirá tanto para utilização de serviços de um mesmo prestador quanto para outros do mesmo ramo.
<i>Comunicação externa</i>	Composta por vários tipos de comunicação que podem ser da própria organização como de outros de outros órgãos de divulgação. Deve ser feita de modo a ajustar o nível de expectativa do cliente com as capacidades da organização.

**Quadro 6 - Formação da expectativa do cliente**

Fonte: Adaptado Paladini (2012).

Ao lidar com as expectativas, as organizações procuram atender aos desejos e necessidades dos clientes. Como resultado dessa conjuntura tem-se a satisfação do consumidor, em que as seguintes situações podem ocorrer: as expectativas são correspondidas e o cliente sai satisfeito; as expectativas são superadas e o cliente sai encantado ou, por fim, o resultado final fica abaixo das expectativas e o cliente sai insatisfeito (LAS CASAS, 2006).

Entre as expectativas correspondidas e as superadas há uma faixa na qual os clientes estão dispostos a aceitar variações na entrega do serviço que Lovelock e Wright (2006) denominam zona de tolerância. De acordo com os autores, tal fato ocorre por características interpessoais inerentes ao ser humano: a diferença de serviços realizados entre funcionários ou até mesmo um mesmo funcionário de um dia para outro.

Lovelock e Wright (2006) ainda acreditam que, a zona de tolerância pode variar de tamanho influenciada por fatores como: competição, preço ou importância de atributos específicos do serviço, resultando quase sempre na elevação ou redução das expectativas correspondidas à medida que as expectativas superadas pouco se altera.

Para Zeithaml e Bitner (2003) quanto mais importante um fator mais estreito tende a ser a faixa de tolerância, assim, os clientes possuem expectativas mais altas em relação a alguns fatores. De acordo com os autores, os clientes tendem a serem menos tolerantes com um serviço que não é confiável, ou seja, não cumprem o que prometem com relação a outras falhas de serviços por exemplo.

Kotler (1998) também considera satisfação do cliente como a diferença entre

expectativas e o sentimento de prazer ou desapontamento resultante do serviço realizado. Para o autor, a qualidade total em serviços é o comprometimento de toda a organização com foco total na satisfação do cliente.

As empresas bem sucedidas estão elevando as expectativas e encontrando formas de garantir o desempenho superior através da satisfação garantida do consumidor. Por isso, é de extrema importância identificar a mudança nas necessidades para participar das escolhas de cada um dos clientes que a empresa pretende atender (KOTLER, 2000).

Para Zenone (2007), há dois passos para garantir a satisfação do consumidor: primeiramente é identificar as necessidades que movem ao produto, e na sequência, desenvolver ações com o objetivo de atendê-las. De acordo com o autor, a eficiência na aplicação dessas ferramentas é o que irá garantir a preferência de escolha do consumidor e ainda, conclui que a satisfação é o único meio para as empresas conseguir obter e fidelizar clientes.

Nesse sentido, Lovelock e Wright (2006) afirma que clientes satisfeitos propagam informações positivas sobre a empresa, o que resulta em um verdadeiro canal de comunicação com custos reduzidos para captação de novos clientes. Dessa forma, os autores afirmam que em longo prazo é mais lucrativo para a organização reter bons clientes do que frequentemente atrair e aprimorar novos clientes para substituir os que saem.

Em contrapartida porém, França (2009) diz que a insatisfação dos clientes é capaz de trazer grandes prejuízos a uma organização que não é capaz de tratar bem os clientes. O autor informa que em geral, uma empresa conhece apenas 4% dos clientes insatisfeitos, outros 96% se retiram em silêncio e desses ainda, 91% nunca mais retornam ao prestador de serviços.

Ainda neste contexto, França (2009) cita que há estimativas que relatam que um cliente insatisfeito comente a respeito do problema com dez ou mais pessoas e que são necessárias cerca de doze experiências positivas para compensar um incidente negativo. No entanto, o autor declara que 70% dos clientes voltam a fazer negócios com a empresa se a queixa for solucionada e esse índice sobe para 95% se a questão for solucionada no mesmo instante.

Para Lovelock e Wright (2006) a insatisfação ocorre de uma discrepância entre as expectativas do cliente e o desempenho do fornecedor. Estas discrepâncias são classificadas pelos autores com lacuna na qualidade de acordo com o Quadro 7

e podem acontecer em várias etapas no processo de um serviço.

Ainda de acordo com Lovelock e Wright (2006) a lacuna no serviço é a mais decisiva, pois é uma avaliação geral do processo por parte do cliente, ou seja, o resultado entre o que era esperado e o que foi recebido. Assim, para melhorar a qualidade do serviço é essencial ter como meta a constrição máxima nesta lacuna. Os autores concluem relatando que para conseguir tal ação, é necessário reduzir as outras seis lacunas precedentes.

<b>Lacunas</b>	<b>Divergência</b>
<i>Conhecimento</i>	Entre o que os fornecedores de serviço acreditam que os clientes esperam e as necessidades e expectativas reais dos clientes.
<i>Padrões</i>	Entre as percepções da administração sobre as expectativas dos clientes e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço.
<i>Entrega</i>	Entre padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor de serviços.
<i>Comunicações internas</i>	Entre aquilo que o pessoal de propaganda e vendas julga que são as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a companhia realmente é capaz de entregar.
<i>Percepções</i>	Entre aquilo que é realmente entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido (porque são incapazes de avaliar acuradamente a qualidade do serviço).
<i>Interpretação</i>	Entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviços realmente prometem e aquilo que um cliente acha que foi prometido por essas comunicações.
<i>Serviço</i>	Entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

**Quadro 7 - Sete Lacunas de Qualidade que resultam em insatisfação do cliente**

Fonte: Adaptado Lovelock e Wright (2006).

Para Zeithaml e Bitner (2003) o intuito de preencher essas lacunas pelas empresas visa satisfazer completamente o cliente e criar relações de longo prazo com os mesmos.

Whiteley (1992) afirma que quanto mais próxima à empresa está do cliente mais competitiva ela se torna. Para o autor, quando as necessidades e expectativas do consumidor se transformam no padrão de qualidade que a organização deseja alcançar, os clientes terão frequentemente as expectativas superadas resultando na fidelização dos mesmos.

Gadelha (2002) apoia essa vertente quando cita que se pode determinar o sucesso de uma empresa no mercado medindo a satisfação dos clientes. Ele ainda acrescenta que aumentar a satisfação do cliente frente ao crescente número de concorrentes em um ambiente de negócios é um grande desafio para as empresas.

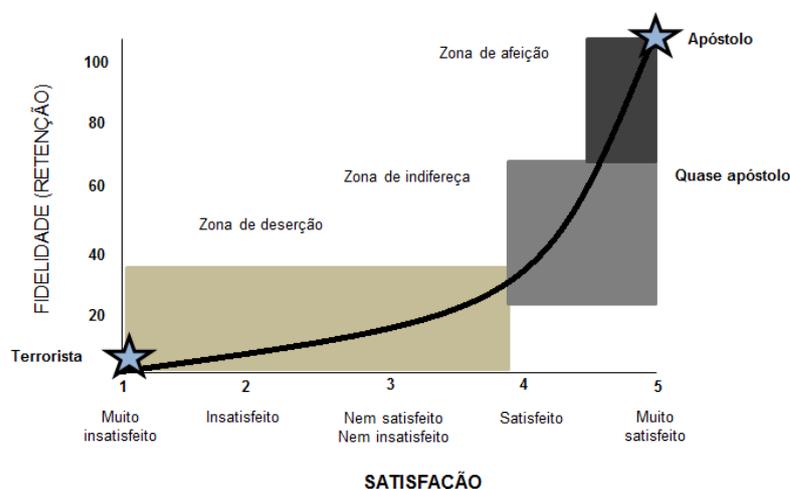
Para Pinheiro (2003) o índice de satisfação é a medição da qualidade de produção experimentada pelo cliente, no mesmo patamar que produtividade é a

medida da quantidade de produção. O autor ainda cita que uma empresa com foco no cliente necessita medir frequentemente a satisfação e fidelidade do cliente.

Para uma organização obter a fidelidade de clientes é necessário investir em ações para não apenas corresponder, mas superar constantemente as expectativas dos consumidores e atingir o serviço desejado. Além disso, serviços excepcionais podem acentuar a fidelidade dos clientes até um ponto em que os concorrentes não consigam mais superá-los (ZETIHAML E BITNER, 2003).

No que tange a fidelidade, Lovelock e Wright (2006) constatam que há uma enorme diferença entre clientes meramente satisfeitos e clientes completamente satisfeitos. Assim, para saber a quantidade de clientes fiéis, os autores propõem inicialmente mensurar a quantidade de clientes satisfeitos. Para tal, é feito uso de uma escala de cinco pontos com: 1 (muito insatisfeito), 2 (relativamente insatisfeito), 3 (indiferente), 4 (relativamente satisfeito) e 5 (muito satisfeito).

Desse modo, clientes com satisfação de 0 a 3 são muitos propensos a desertar, clientes com nota 4 podem ser atraídos por um concorrente enquanto clientes com satisfação 5 são absolutamente fiéis, conforme Figura 3.



**Figura 4 - Curva de Satisfação – Fidelidade**  
 Fonte: Lovelock e Wright (2006, p.115)

Há ainda, nas duas extremidades o “cliente terrorista” (extremidade inferior) e o “cliente apóstolo” (extremidade superior). Estes são clientes que extravasam as emoções de experiências de serviço com a empresa para as demais pessoas e são capazes de afastar consumidores, no caso do “cliente terrorista”, ou de atraí-los através do entusiasmo e extrema satisfação, como faz o “cliente apóstolo” (LOVELOCK E WRIGHT, 2006).

Além disso, o custo para atrair novos clientes pode ser de até cinco vezes maior do que os custos relacionados a satisfazer e reter clientes, pois requer um esforço muito grande para fazer com que os clientes satisfeitos abandonem os fornecedores atuais deles. Ademais, uma redução de 5% na taxa de abandono dos clientes em uma organização pode resultar em um aumento de lucros entre 25% a 85% (KOTLER, 2000).

Zeithaml e Bitner (2003) citam que os custos para a conquista de novos clientes envolvem comunicação, custos administrativos e instalações. Ainda de acordo com os autores, outro benefício da fidelidade é que os clientes tendem a gastar mais conforme aumenta o período de relacionamento com a mesma empresa.

Em síntese, na literatura pesquisada verifica-se a importância de se considerar a satisfação do cliente nas relações de serviços, e que essa, está intimamente ligada aos processos de qualidade. Prova disto, é que 170 (17%) dos 1000 pontos utilizados pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) para avaliar a qualidade das empresas brasileiras, é relacionada à satisfação dos clientes (ROSSI E SLONGO, 1997).

## 2.4 INDICADORES DA QUALIDADE

Indicadores de qualidade é um tema cada vez mais frequente em publicações, além de representar uma ferramenta de extrema importância para uma gestão eficaz nas organizações. Porém, a abordagem e os conceitos sobre este assunto na maioria das vezes não estão bem amparadas, o que pode resultar em indicadores inconsistentes que prejudicam o levantamento de dados e conseqüentemente a análise para a tomada de decisão (TAKASHINA E FLORES, 1996).

Para Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) indicadores representam uma medida de natureza quantitativa ou qualitativa, que têm por finalidade a coleta e organização de informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da pesquisa. Através dessa metodologia observam os autores, é possível obter empiricamente informações pertinentes e confiáveis sobre a evolução do aspecto

observado.

Então, Almeida (2003) ressalta que é essencial para qualquer empresa que queira alcançar o sucesso medir o seu desempenho, isso poderá ser realizado através de indicadores. Assim, em posse de dados obtidos através de medições contínuas, os gerentes ganham uma ferramenta de auxílio para tomada de decisões e cumprimento de metas.

Oliveira (2004) também acredita que indicadores devem servir de base para a escolha de decisões dos problemas apontados, pois, são parâmetros de avaliação de eficiência, eficácia e impacto dentro de uma organização. Para o autor, os indicadores podem ser classificados de acordo com o Quadro 8.

<b>Indicadores</b>	<b>Descrição</b>
Estratégicos	Apontam o desempenho da empresa na efetivação do planejamento estratégico (visão), apontando os fatores críticos para o êxito.
Produtividade (eficiência)	Estão associados aos processos e fazem relação dos recursos para a geração de produtos e serviços. Usualmente são correlacionados também aos indicadores de qualidade.
Qualidade (eficácia)	Apontam a eficácia do processo para o produto final ou serviço prestado, relacionando com a perspectiva/satisfação do cliente.
Efetividade (impacto)	Apontam os resultados (impactos) da ação estratégica implantada para a situação problema.
Capacidade	Apontam e quantificam a capacidade de um processo, ou seja, unidades de saída por unidade de tempo.

Quadro 8 - Classificação dos indicadores

Fonte: Adaptado Oliveira (2004).

Dessa forma, Takashina e Flores (1996) salientam que uma vez que os indicadores de qualidade estão relacionados ao conceito de Qualidade centrada no cliente, eles devem ser elaborados de acordo com as necessidades e expectativas destes clientes.

Assim, os autores concluem que delimitada a pesquisa a ser realizada, e consequentemente os processos e clientes em questão, faz-se necessário identificar junto a estes, as características mais importantes para atingir a satisfação dos clientes.

Para a Federação Nacional da Qualidade (FNQ, 2012), a fundamental característica de um indicador é que ele possibilita a comparação ao: passado (série histórica), referencial de desempenho, compromisso assumido e meta de desempenho. A FNQ também destaca a importância para uma organização de saber diferenciar: dados, informações e indicadores, conforme pode ser conferido no Quadro 9.

<b>Dados</b>	<b>Informações</b>	<b>Indicadores</b>
Disponíveis para manipulação no banco de dados.	Organizadas e já manipuladas em primeiro nível.	Manipulados matematicamente por meio de fórmulas.
Abundantes e armazenados em sua totalidade.	Selecionadas em formatos de tela e/ou relatórios.	Parametrizados em formatos de gráficos lineares.
Viabilizados por meio de coleta de dados.	Viabilizadas por meio de <i>softwares</i> gerenciais.	Viabilizados por meio de contagem.
<i>Não têm foco na gestão.</i>	<i>Com foco abrangente e dispersivo.</i>	<i>Com foco no que é relevante.</i>

Quadro 9 - Diferenças entre dados, informações e indicadores  
 Fonte: Sistema de Indicadores – FNQ (2012, p.4).

A FNQ ainda acrescenta que para se obter um indicador genuíno, faz-se necessário o uso de fórmulas mais complexas para seu cálculo que resultem, pelo menos, em uma razão entre duas informações. Com isso, através de medições realizadas ao longo do tempo é possível aferir o nível de desempenho (êxito, performance, sucesso) que a organização tem em realizar o que foi planejado (FNQ, 2006).

Moreira (1996) afirma que é necessária extrema precaução para a escolha dos indicadores, além disso, é fundamental que sejam analisados quanto à presença de certas qualidades: confiabilidade, validade, relevância e consistência. O autor afirma que sem as qualidades referidas, os indicadores podem resultar em dados irrelevantes para a situação pesquisada.

Dessa forma, dada à extrema importância de um indicador de Qualidade alguns critérios devem ser adotados para a geração a fim de garantir: disponibilidade e relevância dos dados com tempo e custos reduzidos.

Assim, Takashina e Flores (1997) elencam no Quadro 10 alguns critérios a serem adotados para a elaboração de um indicador de Qualidade eficaz. Paladini (2012) ainda acrescenta a importância da característica básica e os componentes de sua estrutura como primordiais para a geração de um indicador.

A FNQ (2012) ainda lembra a importância da simplicidade ao definir métricas significativas para consolidar indicadores que objetivem resultados práticos. Outro fator também importante para a geração de um indicador segundo a FNQ (2012), é que ele seja comparável a referenciais externos seja de empresas similares ou mesmo com padrões de excelência.

<b>Crêterios</b>	<b>Descri�o</b>
<i>Seletividade ou importância</i>	Capta uma característica chave do produto ou processo.
<i>Simplicidade e clareza</i>	Fácil compreensão e aplica�o em diversos níveis da organiza�o, numa linguagem acessível.
<i>Abrangência</i>	Suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos, do produto ou do processo a que se refere: da situa�o ou do contexto global.
<i>Rastreabilidade e acessibilidade</i>	Permite o registro e a adequada manuten�o e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cáculo, incluindo os responsáveis envolvidos. � essencial a pesquisa dos fatores que afetam o indicador.
<i>Comparabilidade</i>	Fácil de comparar com referenciais apropriados, tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.
<i>Estabilidade e rapidez de disponibilidade</i>	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador. Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle.
<i>Baixo custo de obten�o</i>	Gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como porcentagem, unidades de tempo etc.

Quadro 10 - Principais cr terios para a gera o de um indicador

Fonte: Fonte: Adaptado de Takashina e Flores (1997).

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa consiste em elaborar um estudo comparativo entre duas oficinas mecânicas. Para tal, foram levantados indicadores de qualidade centrados na satisfação do cliente. A metodologia utilizada foi uma adaptação do método brasileiro de pesquisa de satisfação desenvolvido por Rossi e Slongo (1997).

As oficinas mecânicas pesquisadas foram: uma em Medianeira, localizada na região oeste do estado do Paraná, e a segunda em Dracena, região oeste do estado de São Paulo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Pesquisa é um procedimento racional e sistemático que objetiva propor soluções ou respostas aos problemas propostos. Assim envolve diversas etapas que vão desde a adequada formulação do problema até a efetiva apresentação dos resultados (GIL, 2010).

A pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema e assim, torná-lo de mais fácil compreensão por parte do pesquisador ou ainda, a consequente solução da questão em estudo (GIL, 2010).

Além disso, faz-se necessário procedimento para levantamento de dados. Lakatos e Marconi (2010) afirmam que três procedimentos podem ser usados para obtenção de dados: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa direta. Para os autores, pesquisas bibliográficas podem auxiliar na planificação do projeto, e ainda corresponde a uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar a pesquisa.

Dessa forma, a pesquisa em questão procura explorar estudos sobre o tema indicadores de qualidade para oficinas mecânicas através de levantamentos sobre o nível de satisfação dos clientes e assim obter embasamento para a tomada de decisão.

Além disso, a pesquisa possui também caráter descritivo que tem como principal finalidade a descrição de algo; objeto de estudo. Assim, pesquisas

descritivas propõem como objetivos: medir o nível de atendimento em empresas, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população entre outros (GIL, 2010).

Desse modo, o estudo tem como objetivo mensurar a percepção da qualidade dos gerentes/proprietários, bem como o nível de expectativa e satisfação de clientes em oficinas mecânicas através da coleta de dados.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010) nas pesquisas exploratórias descritivas combinadas obtêm-se frequentemente descrições tanto quantitativas como qualitativas do objeto de estudo, cabendo ao pesquisador conceituar as interações entre as propriedades do ambiente observado. Assim, com relação às informações obtidas a pesquisa é classificada como quali-quantitativa. Assim, serão levantados tanto dados de natureza quantitativa através das questões de caráter sociodemográfico quanto de natureza qualitativa mediante opiniões dos clientes sobre os indicadores gerados. Além do levantamento de dados, o estudo propõe-se analisar as informações obtidas.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De modo geral, uma população abrange um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-la em sua totalidade. Por isso, são utilizadas amostras que nada mais são que uma parcela selecionada do universo, ou ainda, um subconjunto do universo (GIL, 2010; LAKATOS E MARCONI, 2010).

Para Gil (2010) há duas grandes separações no processo de amostragem: a não probabilística e a probabilística. Ainda de acordo com o autor, entre os tipos de amostra não probabilística estão: intencional, por *juris*, por tipicidade e por quotas. Na amostra intencional o pesquisador avalia e escolhe elementos dos quais julga serem mais representativos da população e conseqüentemente para a pesquisa.

A pesquisa possui como população as oficinas mecânicas de veículos leves do município de Medianeira PR e do município de Dracena SP. Como amostra intencional dessa população, foram consideradas duas oficinas mecânicas de pequeno porte uma em cada cidade citada para a realização do estudo comparativo. As oficinas foram escolhidas pelo pesquisador por possuírem estruturas parecidas (porte e número de funcionários) e também por oferecerem o mesmo tipo de serviço

aos clientes: mecânica geral.

Com relação às cidades escolhidas, levou-se em consideração o fato das duas cidades possuírem características parecidas como a população (IBGE, 2010). Com isso, pretendeu-se verificar diferenças de opiniões com relação à ordem de importância dos indicadores abordados na pesquisa em duas cidades de regiões distintas, porém de mesmo porte. Outro ponto relevante é a familiaridade do pesquisador com as duas cidades citadas.

Ainda utilizando o método não probabilístico intencional foram realizadas entrevistas durante cinco dias em cada uma das oficinas mecânicas, resultando num total de 100 clientes entrevistados, dos quais 47 na oficina em Medianeira PR e 53 na oficina em Dracena SP. A amostra intencional foi considerada satisfatória como representante do universo de clientes das oficinas mecânicas.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Coleta dos dados é a fase da pesquisa em que tem início a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com o propósito de coletar os dados previstos. Dessa forma, é necessário um rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa para evitar possíveis erros e defeitos. (LAKATOS E MARCONI, 2010).

Há vários procedimentos para execução da coleta de dados, que mudam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação (Marconi e Lakatos, 2010). Nesta pesquisa, será utilizada a entrevista estruturada como forma de coleta de dados.

#### 3.3.1 Entrevista estruturada

Entrevista é o encontro de duas pessoas, com o objetivo de que uma delas obtenha informações de natureza profissionais a respeito de determinado assunto. Desse modo, é um diálogo que ocorre face a face de maneira metódica,

proporcionando ao entrevistado a informação necessária (LAKATOS E MARCONI, 2010).

Para realizar uma entrevista alguns cuidados devem ser tomados a fim de evitar alguma influência no resultado final. Como o entrevistador se faz presente no levantamento de informações, da mesma forma ele pode auxiliar ou inibir o entrevistado. Sendo assim, o entrevistador deve estar bem informado sobre o assunto abordado e ainda possuir habilidades para conduzir eficazmente uma entrevista (GIL, 2010).

A entrevista estruturada ou padronizada possui um roteiro previamente estabelecido e as perguntas realizadas aos entrevistados são pré determinadas. O intuito da padronização é poder comparar as respostas dos entrevistados a um conjunto de perguntas. Além disso, a entrevista estruturada ainda permite que os dados coletados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico (LAKATOS E MARCONI, 2010).

O procedimento entrevista estruturada foi utilizado como instrumento de coleta de dados junto aos proprietários e clientes de oficinas mecânicas, haja vista a necessidade da interpretação correta das questões pelos entrevistados, bem como da possível dificuldade de leitura das questões. Outro ponto relevante para essa escolha foi a imprescindibilidade de se evitar perguntas sem respostas, o que comprometeria a confiabilidade dos resultados.

A entrevista estruturada para os proprietários de oficinas mecânicas foi elaborada com o intuito de levantar informações para caracterizar o empreendimento e ainda obter informações a cerca de ferramentas de qualidade implantadas. Essa entrevista encontra-se no Apêndice A.

Já a entrevista estruturada para os clientes de oficina mecânica pode ser dividida em duas partes. Na primeira é feito um levantamento sociodemográfico dos entrevistados no que diz respeito a quatro variáveis: período em que é cliente da oficina, gênero, faixa etária e grau de instrução.

Na segunda parte da entrevista para clientes foram realizadas perguntas sobre quatro grupos de indicadores: aspectos tangíveis, confiabilidade/segurança, atendimento/comunicação com o cliente e política de preços. Esses grupos foram definidos com base nos critérios e dimensões da qualidade proposto por Gronroos (1993) e Paladini (2012).

Nas questões relacionadas aos indicadores foi utilizada a escala *Likert* de

cinco pontos para medir o nível de satisfação dos clientes. Essa escala intervalar de cinco pontos oferece um ponto de quebra entre satisfeito e insatisfeito, e ainda dois pontos extremos: muito satisfeito e muito insatisfeito. Com isso, podem-se medir adequadamente as variáveis pretendidas.

Dessa forma, o número de clientes satisfeitos constitui-se daqueles que estão acima do ponto de quebra nem satisfeito/nem insatisfeito ou número 3 na escala intervalar. Do mesmo modo, os clientes insatisfeitos são os que se encontram abaixo do ponto de quebra.

Outra vantagem dessa escala é a possibilidade de que se efetuem transformações sem que perca as propriedades originais. De acordo com Marr e Crosby (*apud* Rossi e Slongo, 1997), multiplicando-se cada ponto por 20 pode-se obter o percentual de satisfação dos clientes com relação aos serviços. Esse será o método utilizado nessa pesquisa.

A entrevista estruturada para clientes de oficina de mecânica encontra-se no Apêndice B.

### 3.3.2 Análise de dados

Os dados quantitativos resultantes das entrevistas dos proprietários das oficinas mecânicas foram tabelados no software *Microsoft Excel*® para melhor organização e visualização do conteúdo. Posteriormente foram analisados para caracterização das oficinas mecânicas.

Já as informações provenientes das entrevistas estruturadas dos clientes das oficinas foram tabuladas e trabalhadas estatisticamente também no software *Microsoft Excel*®. Com os dados sociodemográficos foi aplicado o tratamento estatístico ANOVA para verificar se há diferenças significativas de satisfação entre as classes.

Para obter a satisfação média dos clientes em cada grupo dos indicadores elaborados foi realizada a análise descritiva dos dados qualitativos. Ainda foi aplicada a análise de regressão múltipla para medir a capacidade de cada indicador sobre o nível de satisfação geral sobre os serviços mecânicos.

Por fim, em posse dos tratamentos realizados foi realizada uma análise para

percepção de possíveis diferenças de satisfação entre os itens avaliados nas duas oficinas mecânicas.

### 3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é limitada às oficinas mecânicas de veículos de passeio e utilitários leves das cidades de Medianeira PR e Dracena SP. Ainda, é limitada as oficinas mecânicas cujo principal serviço é a mecânica geral.

Além disso, limita-se a conhecer as ações e ferramentas de qualidade empregadas por uma oficina mecânica em cada cidade, além do nível de satisfação dos clientes dessas oficinas com base nos indicadores de qualidade elaborados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são descritos nos itens subsequentes. O estudo comparativo analisou duas oficinas mecânicas: uma em Medianeira PR e outra em Dracena SP. Primeiramente foi realizada uma caracterização das oficinas mediante as entrevistas realizadas com os proprietários das mesmas e ainda através de observações sistemáticas realizadas pelo pesquisador no local.

Posteriormente foram analisados os dados provenientes das entrevistas com os clientes das oficinas. Para tal os seguintes métodos estatísticos citados no trabalho de Rossi e Slongo (1997) serão utilizados: teste de ANOVA para conferir se há diferenças estatísticas dentre as quatro classes sociodemográficas pesquisadas, análise descritiva para constar a satisfação média e análise de regressão para determinar a ordem de importância dos indicadores na visão dos clientes.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS OFICINAS MECÂNICAS

As duas oficinas mecânicas pesquisadas podem ser caracterizadas como microempresas de acordo com a classificação do SEBRAE (2012) para serviços, que se baseia no número de funcionários empregados. As duas oficinas contam com cinco funcionários.

Ambas possuem um bom tempo de atuação no mercado, com destaque para a oficina mecânica de Medianeira PR com mais de 30 anos de experiência frente a mais de seis anos de tempo de atuação da oficina de Dracena SP.

Ainda, as duas empresas possuem como principal serviço a mecânica geral de veículos de passeio e utilitários leves. Além disso, contam com estoque de peças próprio, o que ajuda a reduzir custos e garantir a agilidade e presteza no serviço prestado.

Outra característica importante das duas oficinas mecânicas é possuírem instalações próprias. Além da questão financeira, tal fato é importante para o estabelecimento de arranjo físico adequado e facilidade para adaptações físicas caso sejam necessárias.

Ambas possuem cinco funcionários, sendo que a oficina mecânica de Medianeira possui quatro mecânicos e uma secretária e a de Dracena possui cinco profissionais mecânicos.

As informações sociodemográficas dos profissionais mecânicos coletadas na entrevista realizada com os proprietários das oficinas mecânicas estão dispostas na Tabela 1. Para fins didáticos, a partir desse ponto a oficina mecânica da cidade de Medianeira PR passará a ser mencionada como oficina MD, do mesmo modo a oficina de Dracena SP passará a ser mencionada como oficina DRA.

**Tabela 1 - Características sociodemográficas dos profissionais mecânicos das duas oficinas mecânicas**

Variáveis	Oficina MD		Oficina DRA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<b>Faixa etária</b>						
Até 20	2	50	1	20	3	33
De 21 a 29 anos	1	25	1	20	2	22
De 30 a 39 anos	-	-	3	60	3	33
De 40 a 49 anos	1	25	-	-	1	11
Mais de 50 anos	-	-	-	-	-	-
<b>Sexo</b>						
Masculino	4	100	5	100	9	100
Feminino	-	-	-	-	-	-
<b>Grau de instrução</b>						
Não alfabetizado	-	-	-	-	-	-
Fundamental incompleto	-	-	-	-	-	-
Fundamental completo	-	-	-	-	-	-
Ensino médio incompleto	-	-	2	40	2	22
Ensino médio completo	3	75	3	60	6	66
Superior incompleto	-	-	-	-	-	-
Superior completo	1	25	-	-	1	11
<b>Tempo de experiência</b>						
Até 1 anos	1	25	1	20	2	22
2 a 5 anos	1	25	2	40	3	33
6 a 9 anos	-	-	2	40	2	22
10 a 14 anos	1	25	-	-	1	11
Mais de 14 anos	1	25	-	-	1	11

Fonte: Autoria própria (2014).

Entre as classes analisadas na Tabela 1, constata-se diferenças significativas em quase todas as variáveis entre as duas oficinas, exceto gênero. Um ponto a se destacar é o tempo de experiência dos profissionais mecânicos na oficina MD, acentuadamente superior ao da oficina DRA. Em conversas informais com os clientes das duas oficinas, pôde-se verificar que este era um ponto sempre mencionado, portanto considerado relevante pelos mesmos.

O número considerável de funcionários até 20 anos nas duas oficinas pesquisadas pode ser explicado pelo fato de, além da vocação pela profissão,

representar uma oportunidade de se inserir no mercado de trabalho sem a exigência de um elevado grau de instrução.

De acordo com dados da Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE), apenas nos últimos seis anos a frota de automóveis no país cresceu aproximadamente 90% (FENABRAVE, 2013). Com isso, aumentou-se substancialmente o número de oficinas mecânicas, abrindo diversas oportunidades de emprego no setor.

Apesar disso, os proprietários das oficinas afirmaram que sempre incentivam os funcionários a participarem de palestras e cursos de aperfeiçoamento na profissão, fornecidos tanto por distribuidores de peças como por instituições de capacitação técnica como SEBRAE, SENAI entre outras.

A oficina mecânica MD não faz uso de nenhum *software* específico para gestão de empresas e também não possui banco de cadastro de clientes. Já a oficina DRA utiliza software com controle de custos, estoque e banco de cadastro de clientes com 1.259 pessoas cadastrados atualmente.

Um ponto interessante nesse banco de clientes da oficina DRA é a opção de busca que pode localizar tanto da ficha com o nome do cliente quanto da placa do veículo pesquisado. Dessa forma, podem-se obter além de indicadores individualizados de gastos de cada cliente, serviços realizados em determinados automóveis indistintamente do proprietário.

Os proprietários ainda afirmaram não utilizar nenhuma ferramenta para implantação/controle da Qualidade para gerirem as empresas. Porém, conseguiu-se averiguar claramente em ambas as oficinas critérios de arrumação e organização de ferramentas utilizadas, limpeza das instalações e padronização de serviços derivados do programa de Controle de Qualidade 5s, incorporados no dia a dia dos funcionários.

Do mesmo modo, outro ponto de destaque é em relação à preocupação com a gestão e tratamento de resíduos nas oficinas. Nas duas localidades há separação de lixo reciclável e destinação adequada de óleo motor velho resultante da troca do mesmo nos veículos.

Ainda neste contexto, foram constatadas duas ações que são enquadradas como Produção Mais Limpa (P+L) para gestão e tratamento de resíduos. Para CETESB (2008), a Produção mais Limpa (P+L) engloba uma série de estratégias, práticas e condutas econômicas, ambientais e técnicas, que evitam ou reduzem a

emissão de poluentes no meio ambiente por meio de ações preventivas, ou seja, evitando a geração de poluentes ou criando alternativas para que estes sejam reutilizados ou reciclados.

A primeira dessas ações diz respeito aos restos de óleo que ficam aderidos as embalagens utilizadas na troca de óleo dos automóveis. Em ambas as empresas há um suporte adaptado de latão para escorar essas embalagens viradas com o bocal para baixo.

Dessa forma, consegue-se despejar quase que completamente o resíduo de óleo das embalagens dentro de grandes recipientes destinados a torneiras ou qualquer outro destino que faça uso desse óleo (são misturados vários tipos de óleos nesse recipiente provenientes das diversas marcas e funcionalidades dos óleos trocados).

A segunda ação foi observada somente na oficina MD. A empresa faz uso de umidificadores para melhorar a qualidade do ar quando este está muito seco, a fim de proporcionar condições térmicas adequadas aos funcionários. Através de uma conduta econômica e ambiental, 100% da água utilizada por estes umidificadores é captada através de uma adaptação em um climatizador instalado em um empreendimento vizinho.

## 4.2 CLASSIFICAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DOS CLIENTES

Nas entrevistas realizadas com os clientes das oficinas mecânicas havia quatro variáveis para caracterização sociodemográfica da amostra: há quanto tempo é cliente da empresa, gênero, idade e grau de instrução. A análise de variância (ANOVA) e o teste de Tukey não revelaram diferenças significativas nas classes pesquisadas.

Na Tabela 2, encontra-se a frequência da amostra em cada uma das variáveis nas duas oficinas mecânicas pesquisadas assim como a estratificação da amostra total. Percebe-se a heterogeneidade da amostra pesquisada em todas as variáveis sociodemográficas.

Nas variáveis faixa etária e grau de instrução ainda constata-se uma boa distribuição dentro dos intervalos pesquisados. Já com relação ao gênero, como era de se esperar, evidencia-se a predominância da classe masculina.

**Tabela 2 - Características sociodemográficas dos clientes das oficinas mecânicas**

Variáveis	Oficina MD		Oficina DRA		Total		p valor
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	
<b>Faixa etária</b>							
18 a 20 anos	0	0	2	4	2	2	0,482
21 a 25 anos	4	9	5	9	9	9	
26 a 30 anos	6	13	6	11	12	12	
31 a 35 anos	8	17	10	19	18	18	
36 a 40 anos	5	11	8	15	13	13	
41 a 45 anos	7	15	5	9	12	12	
46 a 50 anos	6	13	7	13	13	13	
Mais de 51 anos	11	23	10	19	21	21	
<b>Sexo</b>							
Masculino	34	72	34	64	68	68	0,737
Feminino	13	28	19	36	32	32	
<b>Grau de instrução</b>							
Não alfabetizado	0	0	1	2	1	1	0,521
Fundamental incompleto	13	28		0	13	13	
Fundamental completo	4	9	4	8	8	8	
Ensino médio incompleto	1	2	6	11	7	7	
Ensino médio completo	14	30	15	28	29	29	
Superior incompleto	3	6	7	13	10	10	
Superior completo	12	26	20	38	32	32	
<b>Tempo em que é cliente</b>							
1ª vez	0	0	6	11	6	6	0,470
Menos de 1 ano	6	13	10	19	16	16	
2 a 4 anos	9	19	16	30	25	25	
5 a 7 anos	10	21	18	34	28	28	
Mais de 8 anos	22	47	3	6	25	25	

**Fonte: Autoria própria (2014).**

Por fim, na periodicidade de clientes das oficinas pesquisadas atenta-se ao grande volume de clientes com mais de 8 anos na oficina MD com quase metade da amostra pesquisada. Duas situações podem corroborar para esta situação: o longo período de atuação da empresa no mercado com mais de 30 anos, e principalmente a confiança por parte dos clientes nos serviços prestados pela oficina mecânica.

Para Denton (1991), descobrir as necessidades dos clientes faz com que as empresas reconheçam oportunidades de serviços e conseqüentemente, desenvolvam uma estreita e longa parceria com eles.

### 4.3 SATISFAÇÃO MÉDIA DOS CLIENTES

Para se alcançar a satisfação média dos clientes em cada variável, em cada grupo de indicadores e também a satisfação média geral foi utilizada a Análise Descritiva no software *Microsoft Excel*.

A população da amostra é de 100 clientes de oficinas mecânicas, dos quais 47 na oficina MD e 53 na oficina DRA. O índice de satisfação médio geral e em cada grupo encontra-se na Tabela 3.

Os valores da escala *Likert* de cinco pontos foram multiplicados por 20, para se atingir valores percentuais de satisfação e auxiliar na compreensão dos resultados.

Os grupos de indicadores foram definidos com base nos critérios e dimensões da qualidade proposto por Gronroos (1993) e Paladini (2012). Ainda de acordo com Paladini (2012), na indústria como o consumidor não participa da produção dos bens, ele irá julgar apenas o resultado final.

Por outro lado, na prestação de serviços o cliente participa de toda a operação, avaliando não apenas o resultado, mas todos os aspectos do processo. Por esta razão, nesta pesquisa procurou-se elaborar indicadores que abordassem diversos fatores na prestação de serviços mecânicos por uma oficina, a fim de avaliar o índice de satisfação dos clientes.

**Tabela 3 - Índice de satisfação dos grupos de indicadores e de suas variáveis**

Dimensões/Critérios	Variáveis	Nível de satisfação	
		Oficina MD (%)	Oficina DRA (%)
<b>Aspectos tangíveis</b>	Instalações físicas	83,83	89,81
	Equipamentos utilizados	79,15	89,43
	Média	81,49	89,62
<b>Confiabilidade/Segurança</b>	Prazo prometido	78,72	90,94
	Qualidade do serviço	85,53	90,19
	Média	82,13	90,57
<b>Atendimento/Comunicação</b>	Qualidade do atendimento	82,13	89,06
	Comunicação dos funcionários	82,55	86,79
	Média	82,34	87,92
<b>Política de preços</b>	Preços praticados	76,17	83,77
	Prazo de pagamento	78,30	85,28
	Média	77,23	84,53
<b>Satisfação geral com o serviço</b>		82,61	82,64

Fonte: Autoria própria (2014).

Analisando a Tabela 3, constata-se a superioridade dos índices de satisfação da oficina DRA com relação à oficina MD em todas as variáveis pesquisadas. Porém no critério satisfação geral dos clientes, nota-se que as duas estão praticamente iguais com um índice levemente superior a 82%. Dessa forma, pode-se concluir que os clientes de ambas as oficinas estão, de um modo geral, satisfeitos com os serviços mecânicos prestados.

Outro ponto que pode ser inferido do resultado da satisfação geral em relação à satisfação em cada variável, é que pequenas melhorias podem surtir efeitos positivos maiores com relação aos clientes da oficina MD em comparação com os mesmos da oficina DRA.

Ainda, observando os indicadores da oficina MD percebe-se que há índices de satisfação praticamente idênticos em três quesitos, com uma ligeira vantagem para atendimento/comunicação. Sendo assim, este é o indicador que mais gera satisfação nos clientes desta oficina.

Uma possível explicação para este resultado é o fato de que o próprio proprietário da oficina é quem faz a primeira análise do carro explicando claramente os possíveis problemas, ao mesmo tempo em que realiza um orçamento prévio.

Tal postura auxilia no esclarecimento de dúvidas e contribui para a criação de empatia e confiança com o cliente, resultando também no alto índice do indicador Confiabilidade/segurança. Por outro lado, o indicador política de preços é o que menos gera satisfação com 77,23% de clientes satisfeitos.

Já na oficina DRA o indicador confiabilidade/segurança é o que mais gera satisfação entre os clientes com o elevado índice de 90,57%. O investimento na gestão de relacionamento com os clientes, através de banco de cadastros e indicadores individuais para cada um deles, pode ser a causa deste alto índice de retorno positivo.

Assim como na oficina MD, o menor resultado entre os indicadores da oficina DRA é a política de preços com 84,53% de clientes satisfeitos. Apesar de obter as piores notas entre os indicadores pesquisados, estes podem ser considerados satisfatórios pelo bom índice alcançado visto que este é um quesito difícil de ser trabalhado em face à qualidade do serviço.

Neste sentido, a componente qualidade do serviço apresenta níveis de satisfação bem elevados nas duas oficinas mecânicas. Denton (1991) afirma que

quando clientes conhecem a qualidade de uma empresa, eles sabem que podem confiar nos funcionários dessa empresa resultando em serviços consistentes.

O autor ainda conclui que um número cada vez maior de pessoas está desejando pagar um valor maior por um serviço de qualidade.

#### 4.4 RELAÇÃO DOS INDICADORES E A SATISFAÇÃO GERAL

Através da Análise de Regressão Linear Múltipla pode-se verificar a importância relativa de cada indicador na constituição da satisfação geral relatada pelos clientes na entrevista. Atesta-se que a relação entre os indicadores e a satisfação geral foi significativa tanto na oficina MD ( $r^2=0,99376$ ,  $p<0,001$ ) como na oficina DRA ( $r^2=0,99215$ ,  $p<0,001$ ) Na Tabela 4 apresenta-se o resultado dessa análise.

**Tabela 4 - Resultados da Análise de Regressão Linear Múltipla**

Indicadores	Importância	Beta	p valor
<b>Oficina MD</b>			
Confiabilidade/Segurança	1	0,346	<0,001
Política de preços	2	0,332	<0,001
Aspectos tangíveis	3	0,244	<0,001
Atendimento/comunicação	4	0,095	0,03
<b>Oficina DRA</b>			
Aspectos tangíveis	1	0,303	<0,001
Confiabilidade/segurança	2	0,249	0,001
Política de preços	3	0,209	0,001
Atendimento/comunicação	4	0,176	0,02

**Fonte: Autoria própria (2014).**

Constata-se a diferença de preferência dentre os atributos de qualidade pesquisados entre os clientes das duas regiões. Entretanto, verifica-se que o indicador atendimento/comunicação é o único com a mesma importância relativa para os clientes das duas oficinas, ocupando o 4ª posto em ambos os lados.

O alto índice de clientes com mais de oito anos na oficina MD pode explicar o fato de o indicador confiabilidade/segurança exercer maior influência na satisfação geral.

Por outro lado, as amplas instalações, arranjo físico adequado e a modernidade dos equipamentos utilizados são fatores de destaque para os clientes

da oficina DRA. Além disso, no local há um sistema de exaustores eólicos instalados para melhor conforto térmico do ambiente e um local de espera para que o cliente possa confortavelmente esperar pela prestação do serviço. Assim, estes fatores podem ter exercido forte influência para o primeiro posto dos aspectos tangíveis na oficina Dra.

Na Tabela 5 se observa os indicadores dispostos em ordem de importância relativa encontrada na Análise de Regressão e seus respectivos índices de satisfação encontrados através da Análise Descritiva.

**Tabela 5 - Comparação entre a importância relativa e o nível de satisfação de cada indicador**

Indicador	Oficina MD		Oficina DRA	
	Importância relativa	Nível de satisfação %	Importância relativa	Nível de satisfação %
<b>Confiabilidade/segurança</b>	1°	82,13	2°	90,57
<b>Política de preços</b>	2°	77,23	3°	84,53
<b>Aspectos tangíveis</b>	3°	81,49	1°	89,62
<b>Atendimento/comunicação</b>	4°	82,34	4°	87,92

Fonte: Autoria própria (2014).

Através da Tabela 5 percebe-se a importância do indicador confiabilidade/segurança que ocupa posições de destaque entre os clientes de ambas as oficinas. Sendo assim, denota-se a extrema precaução dos clientes com relação ao setor de reparo automotivo e, portanto, este indicador deve ser levado em consideração nas estratégias traçadas pelas empresas.

Além do mais, a análise da Tabela 5 permite assegurar importantes constatações. As oficinas mecânicas, com o objetivo de aumentar o índice de satisfação geral, podem traçar metas e planos para melhorar os fatores que mais incrementam nesse resultado.

Na oficina MD, por exemplo, apesar de contar com um índice de confiabilidade/segurança satisfatório, pode traçar metas para elevá-lo a um nível maior por ser o fator mais influente na satisfação geral.

Neste sentido, Denton (1991) afirma que apesar de as metas serem definidas pelos clientes, é dever da empresa entender e atender a essas metas. Para o autor a empresa que consegue tal feito, gera vantagem competitiva conquistando a fidelização do cliente.

#### 4.5 COMPARAÇÃO DE OPINIÕES ENTRE PROPRIETÁRIOS E CLIENTES

Este tópico se reserva a comparar a prioridade dos indicadores relatada pelos proprietários das oficinas mecânicas com os resultados da Análise de Regressão. Tal comparação foi realizada com o intuito avaliar o alinhamento de visões de ambas as partes, proprietários e clientes, a fim de servir como ferramenta de auxílio para avaliação de estratégias e tomada de decisões.

Na entrevista estruturada realizada com os proprietários das oficinas mecânicas, foi perguntado aos mesmos para elencarem a importância dos fatores na visão dos clientes. Dessa forma, eles teriam que elencar os fatores que levam os clientes a escolherem determinada empresa para a prestação de serviços mecânicos. Os fatores pré estabelecidos foram os indicadores definidos para esta pesquisa, dispostos no Quadro 11.

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>
<b>Aspectos tangíveis</b>	Instalações físicas e equipamentos utilizados.
<b>Confiabilidade/Segurança</b>	Qualidade do atendimento, explicação dos problemas e serviços realizados.
<b>Atendimento/Comunicação</b>	Confiança no serviço prestado, qualidade do serviço e prazo prometido.
<b>Política de preços</b>	Preços praticados e prazos de pagamentos.

Quadro 11 - Fatores de decisão para um cliente escolher uma oficina mecânica  
Fonte: Autoria própria (2014).

Os proprietários das duas oficinas demonstraram similaridade na visão de mercado exprimindo mesmo grau de importância a cada um dos fatores citados. Dessa forma, a relação obtida resultou na mesma posição dos fatores em ambos os questionários. Na Tabela 6 encontra-se a relação dos indicadores dispostos de acordo com a opinião dos proprietários em comparação com a importância relativa inferida pelos clientes.

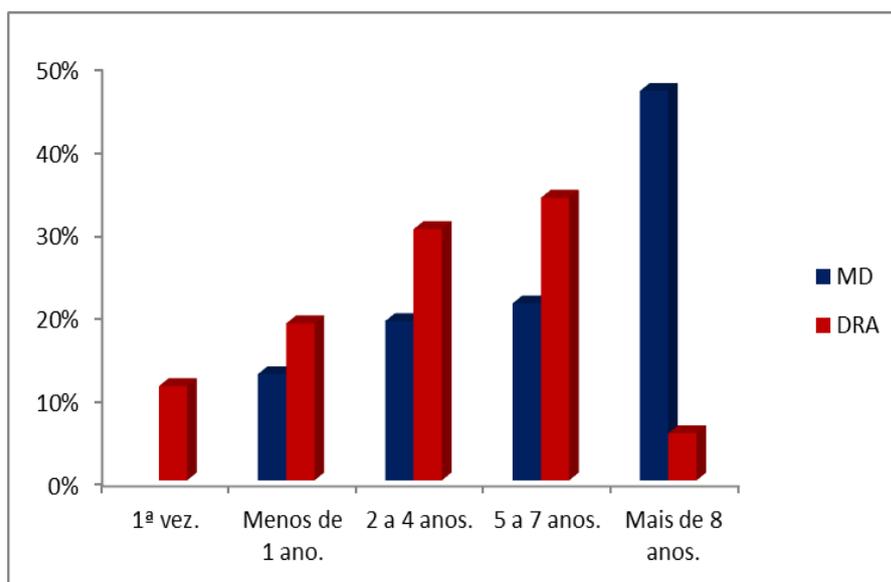
**Tabela 6 - Comparação da relação de importância dos indicadores entre proprietários e clientes de oficinas mecânicas**

<b>Indicador</b>	<b>Posição proprietários</b>	<b>Clientes oficina MED</b>	<b>Clientes oficina DRA</b>
<b>Confiabilidade/segurança</b>	1°	1°	2°
<b>Atendimento/comunicação</b>	2°	4°	4°
<b>Aspectos tangíveis</b>	3°	3°	1°
<b>Política de preços</b>	4°	2°	3°

Fonte: Autoria própria (2014).

Constata-se que os proprietários têm razão quando colocam o fator confiabilidade/segurança como prioritário na relação com os clientes, sendo este um dos que mais influenciam na satisfação geral de ambos os clientes.

Porém, nota-se que os proprietários das duas oficinas mecânicas superestimam o indicador atendimento/comunicação em detrimento dos outros. Sendo este o de menor importância relativa entre os indicadores pesquisados junto aos clientes.



**Figura 5 – Distribuição do período de clientes nas oficinas mecânicas**  
**Fonte: Autoria própria (2014).**

Há de se considerar, conforme ilustrado na Figura 5, que a maior parte da amostra de clientes das duas oficinas pesquisadas possui pelo menos cinco anos de relação com a empresa. Tal fato pode justificar a baixa importância relativa do indicador citado, uma vez que com o passar do tempo os clientes criam uma relação mais estreita e de maior confiança com os funcionários fazendo com que pequenos deslizes cometidos por estes passem despercebidos ou sejam ignorados.

Em contrapartida, há uma subestimação do indicador política de preços por parte dos proprietários. Apesar de clientes estarem dispostos a pagar valores mais elevados por serviços de qualidade, generalizar a situação pode ser considerado um erro pelas empresas.

Assim como os clientes com um longo tempo de relação criam uma imagem positiva da empresa, a ponto de pequenos equívocos não causarem maiores insatisfações, estes mesmos clientes ensinam algo em troca dessa fidelidade.

Dito isto, as oficinas como forma de aumentar a satisfação no influente indicador política de preços, podem traçar estratégias diferentes para os clientes considerados fiéis. Como parte dessa estratégia, podem-se citar condições diferenciadas de pagamentos, descontos exclusivos, cartão de descontos por pontos acumulados em serviços realizados, enfim, algo que faça o cliente se sentir prestigiado pelo tempo de fidelidade com a empresa.

#### 4.6 INDICAÇÃO DA OFICINA MECÂNICA A TERCEIROS PELOS CLIENTES

Por fim, foi questionado junto aos clientes das oficinas mecânicas se eles indicariam a empresa a terceiros. Como forma de ratificar o considerável nível de satisfação em ambas às oficinas, a totalidade dos clientes entrevistados afirmou que indicaria a oficina a outras pessoas caso fosse preciso.

Ainda, foi solicitado aos clientes para citar o principal motivo da indicação da oficina a terceiros. As opiniões foram agrupadas em cinco categorias de acordo com a similaridade das respostas. Na Tabela 7 encontram-se as razões apontadas pelos clientes nas duas oficinas pesquisadas e seus respectivos percentuais.

**Tabela 7 - Razões apontadas pelos clientes para indicação das oficinas mecânicas a terceiros**

Razões	Oficina MD		Oficina DRA		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
<b>Confiança/honestidade</b>	24	51	18	34	42	42
<b>Qualidade do serviço</b>	16	34	11	21	27	27
<b>Bom atendimento</b>	5	11	15	28	20	20
<b>Pontualidade na entrega do serviço</b>	2	4	6	11	8	8
<b>Instalações físicas/organização</b>	0	0	3	6	3	3

Fonte: Autoria própria (2014).

Novamente, visualiza-se a razão confiança/honestidade ocupando lugar de destaque na opinião de clientes. Dessa forma, constata-se que em todos os critérios qualitativos avaliados nessa pesquisa, esse é indubitavelmente o mais relevante para clientes de oficinas mecânicas, compactuado tanto na visão dos clientes como a dos proprietários.

Logo, quase metade dos clientes pesquisados afirma que esse é o principal motivo que os levam a indicar a oficina para outras pessoas. Corroborando as

afirmações de Paladini (2012) e Lovelock e Wright (2006) de que no setor de serviços, a confiança por parte dos clientes é o ponto mais notado no momento da avaliação da qualidade de um serviço, sendo assim um fator determinante para o sucesso da empresa.

Do mesmo modo, ainda pode-se afirmar que o segundo motivo mais citado pelos clientes está intimamente ligado ao primeiro, pois as pessoas não irão criar confiança em uma empresa que não tem histórico de serviços de qualidade prestados.

Outro ponto que merece atenção é a citação das instalações físicas pelos clientes da oficina DRA. Apesar do baixo percentual mostrado, o fato de preocupar-se com o arranjo físico das instalações e, ainda, com o bem estar e conforto de clientes e funcionários mostram-se como um diferencial competitivo.

Assim, com os resultados apresentados na Tabela 7 e também com o percentual de satisfação dos clientes no quesito aspectos tangíveis evidencia-se que é uma estratégia que está dando resultados significativos. Por este motivo, deve ser mantida e aprimorada, na medida do possível, com o passar do tempo.

Por fim, vale ressaltar que todos os motivos citados espontaneamente pelos entrevistados evidenciam a impressão mais forte que os clientes têm das oficinas mecânicas pesquisadas. Como forma de estabelecer um padrão de diferencial competitivo perante os concorrentes ou mesmo para melhorar fatores que não obtiveram tanto destaque, as oficinas podem usar estes dados para traçar metas a fim de fortalecer a imagem da empresa.

Dessa forma, Paladini (2012) ainda afirma que clientes muito satisfeitos promovem a comunicação boca a boca sobre a empresa, ou seja, passam a divulgar a empresa a amigos e familiares com uma imagem altamente positiva. De acordo com o autor, esta ferramenta é uma das mais importantes para a divulgação e credibilidade de uma empresa no setor de serviços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo elaborar indicadores de qualidades relevantes para medir a satisfação de clientes do setor de oficinas mecânicas em duas regiões diferentes no país. Para alcançar tal feito, foi realizada uma extensa revisão bibliográfica a fim de apurar melhores conceitos e métodos para atingir o objetivo.

Dentre os métodos pesquisados, encontraram-se alguns peculiares a realidade brasileira para o setor de serviços. Então, foi escolhido o método de pesquisa de satisfação de clientes de Rossi e Slongo (1997) por não encontrar muitas barreiras à aplicação e análise de resultados e, ainda, por obter resultados que vinham de encontro ao objetivo traçado.

De posse da metodologia, os indicadores foram elaborados a partir da literatura de Paladini e Gronroos e aplicados a duas oficinas mecânicas de diferentes regiões. Com isso, constata-se que o objetivo foi atingido e os resultados da pesquisa podem ser considerados satisfatórios.

Dentre os objetivos específicos, buscou-se primeiramente realizar uma caracterização das oficinas mecânicas pesquisadas sobre a perspectiva de um engenheiro de produção. Para isso, além da entrevista estruturada com os proprietários de oficinas mecânicas, foram realizadas observações sistemáticas pelo pesquisador no local durante alguns dias.

Ainda com relação às oficinas mecânicas, notou-se uma organização acima do esperado e ainda observaram-se ações sustentáveis bem interessantes como medidas de P+L (Produção Mais Limpa).

Da mesma forma, o uso de softwares de gestão na oficina DRA contribui para agilidade e facilidade na realização de tarefas como administração de contas, controle de estoques entre outras. Além disso, o uso de banco de dados nesses programas permite uma estreita relação com os clientes, cabendo aos proprietários estabelecer e oferecer serviços personalizados a cada classe de clientes, aumentando assim os níveis gerais de satisfação.

Já com relação aos clientes das oficinas pesquisadas verificou-se um bom índice de satisfação geral nas duas oficinas. Desse modo, cabe agora a cada oficina

trabalhar para melhorar variáveis individuais dos indicadores de acordo com a importância relativa creditada pelos próprios clientes.

Com relação à ordem de importância dos fatores pesquisados, verificou-se certa discrepância entre o que os proprietários e clientes consideram como fundamentais. Tal situação pode ser explicada pelas mudanças de prioridades na medida em quem o cliente aumenta e estreita sua relação com a empresa. Por esse motivo, os proprietários devem atentar-se para reconhecer expectativas e necessidades de cada grupo de clientes para manter elevado o nível de satisfação.

Por fim, ratificando o considerável índice de satisfação geral, todos os clientes da amostra pesquisada indicariam os serviços prestados pelas oficinas mecânicas a terceiros, sendo para isto a confiança/honestidade o fator mais apontado.

Ainda, tal fator aparece em lugar de destaque em todas as análises realizadas nesta pesquisa, além de ser citada por diversos autores quando descrevem sobre os critérios relevantes na prestação de serviços. Portanto, atribui-se a este fator a principal razão para a retidão e fidelidade de clientes em oficinas mecânicas.

Na amplitude das áreas de atuação da Engenharia de Produção, há uma notável atenção para a área de qualidade. Posto isto, o setor de serviços carece de estudos mais profundos neste sentido seja pela qualificação inadequada de grande parte dos empreendedores seja pela preferência de profissionais no assunto voltada exclusivamente para o setor industrial.

Dessa forma, esta pesquisa caracteriza-se como um importante instrumento de análise da qualidade do setor de reparo automotivo através da elaboração e aplicação de indicadores de qualidade centrados na satisfação de clientes.

Ainda neste sentido, o método escolhido e os dados obtidos e destacados nesta pesquisa, podem servir de insumos para elaboração e estratégias não só das oficinas pesquisadas, mas, para oficinas mecânicas que queiram estabelecer a qualidade como diferencial competitivo e obter a satisfação dos clientes. Do mesmo modo, com as devidas adaptações, esta pesquisa pode ser aplicada a qualquer ramo do setor de prestação de serviços.

Uma vantagem de ser implantar a gestão de qualidade no setor de serviços, principalmente em micro e pequenas empresas como no caso estudado, é que além de se diferenciarem da maioria das concorrentes que não adotam esta importante

ferramenta, é se beneficiar da flexibilidade administrativa e pequena ou inexistente estrutura hierárquica.

Desse modo, auxiliam na implantação da gestão de qualidade: a baixa burocracia, decisões mais rápidas e abrangentes, melhor envolvimento e consequente participação do quadro de funcionários pelo número reduzido, alocação de recursos centrados em uma única pessoa, entre outros.

Por fim, esta pesquisa conta com algumas limitações como: inexperiência do pesquisador para realizar entrevista de campo e principalmente o fato de ser utilizar um método não probabilístico para definição de amostra.

Para continuação desta pesquisa, sugerem-se como estudos futuros:

- a) Elaboração de mais variáveis para os indicadores trabalhados nesta pesquisa;
- b) Elaboração de novos indicadores de acordo com os demais critérios encontrados na literatura de Paladini (2012) e Gronroos (1995);
- c) Aplicação em outros tipos de oficinas mecânicas como: automóveis pesados, pintura, chapeação; e comparação dos resultados;
- d) Implantação desses indicadores através do ciclo PDCA e explanação dos resultados.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9004-2: **Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade** - Parte 2: Diretrizes para serviços. Rio de Janeiro, 1994.

BRASIL; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Brasília: MP, 2012.

CETESB (Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental). **Guia Técnico Ambiental de Produtos Lácteos - Série P+L**. 2008. Disponível em: <[http://www.cetesb.sp.gov.br/tecnologia/producao\\_limpa/documentos/laticinio.pdf](http://www.cetesb.sp.gov.br/tecnologia/producao_limpa/documentos/laticinio.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2014.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Nova Lima: INDG-Tecnologia e serviços, 2004.

DAVIDOW, W. H. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1991.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE TRÂNSITO. **Denatran: frota de veículos, 2014**. Disponível em: <<http://www.denatran.gov.br/frota2014.htm>>. Acesso em: 15 abril 2014.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron, 1991.

FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores). **Anuário do Setor de distribuição de veículos automotores no Brasil/2013**. Elaborado pela Assessoria Econômica Interna da FENABRAVE; 2014.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Brasília: IPEA, 2009.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: introdução ao modelo de excelência de gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2006.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistema de Indicadores**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

FRANÇA, F. E. V. R. M. **Diagnóstico de satisfação dos clientes em relação ao atendimento do Banco do Brasil S.A.** 2009. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação Especialista em Gestão em Negócios Financeiros) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GADELHA, J. F. **Uma avaliação do atendimento ao cliente na prestação de serviços com base na norma NBR ISSO 9004-2: um estudo de caso**. 2002. 129f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

GRONROOS, C. A. **Marketing – gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades: informações sobre os municípios brasileiros**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php?lang=>> Acesso em: 25 out. 2014.

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

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

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e**

**aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** São Paulo: Atlas, 1997.

LOBOS, J. **Qualidade! Através das pessoas.** São Paulo: Júlio Lobos, 1991.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Secretaria de Comércio e Serviços: a importância do setor terciário, 2014.**

Disponível em: <

<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>>. Acesso em: 28 maio 2014.

MOREIRA; D.A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1996.

MOURA, M. F. **A qualidade na prestação de serviços em oficinas mecânicas de motos: um estudo nas microempresas do setor na cidade de Picos-PI.** 2011. 53f. Monografia (Graduação) – Curso de Bacharelado em Administração. Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011

NORMANN, R. A. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, M. C. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PINHEIRO, I. N. **Gestão de satisfação e fidelidade do cliente: um estudo dos fatores que afetam a satisfação e fidelidade dos compradores de automóveis.** 2003. 100f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Engenharia de Produção, Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

ROSSI, C.A.V.; SLONGO, L.A. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 2, n. 1, abr. 1998 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551998000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000100007&lng=pt&nrm=iso) >. Acesso em: 18 jul. 2014.  
SEBRAE (org.); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. **Anuário do trabalho da micro e pequena empresa 2012**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília: Dieese, 2012.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

UCHOA, C.E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2013.

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

ZENONE, L.C. **CRM - Customer Relationship Management: Gestão de relacionamento com o cliente e competitividade empresarial**. São Paulo: Novatec, 2007.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

**APÊNDICE A - Entrevista estruturada para proprietários de oficinas mecânicas**

Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria de Graduação e Educação Profissional  
Coordenação de Engenharia de Produção

## **ENTREVISTA ESTRUTURADA PARA GERENTES/PROPRIETÁRIOS DE OFICINAS MECÂNICAS**

1. Há quanto tempo exerce atividade?

- Menos de 1 ano.
- 2 a 5 anos.
- 6 a 10 anos.
- 11 a 15 anos.
- Mais de 16 anos.

2. Número médio de veículos atendidos por dia:

- Até 10.
- 11 a 15.
- 16 a 20.
- 21 a 25.
- Mais de 26.

3. Tipos de veículos atendidos:

- Passeio.
- Utilitário leve.
- Utilitário pesado.
- Caminhão.
- Ônibus.

4. Tipos de serviços ofertados:

- Mecânica geral.
- Funilaria/pintura.
- Auto elétrica.
- Alinhamento/balanceamento.
- Auto center

5. Possui auto peças própria?

- Sim.
- Não.
- Básica.

6. Prédio das instalações:

- Próprio.
- Alugado.

7. Número de funcionários:

- 1 a 5.
- 6 a 10.
- 11 a 15.
- 16 a 20.
- Mais de 21.

8. Faixa estária dos mecânicos responsáveis pela prestação de serviços:

- Até 20. Qtos? \_\_\_\_.
- De 21 a 29. Qtos? \_\_\_\_.
- De 30 a 39. Qtos? \_\_\_\_.
- De 40 a 49. Qtos? \_\_\_\_.
- Mais de 50. Qtos? \_\_\_\_.

9. Grau de instrução dos mecânicos responsáveis pela prestação de serviços:

- Não alfabetizado. Qtos? \_\_\_\_.
- Ensino fundamental incompleto. Qtos? \_\_\_\_.
- Ensino fundamental completo. Qtos? \_\_\_\_.
- Ensino médio incompleto. Qtos? \_\_\_\_.
- Ensino médio completo. Qtos? \_\_\_\_.
- Ensino superior incompleto. Qtos? \_\_\_\_.
- Ensino superior completo. Qtos? \_\_\_\_.

10. Tempo de experiência dos mecânicos responsáveis pela prestação de serviços.

- Até 1 ano. Qtos? \_\_\_\_.
- 2 a 5 anos. Qtos? \_\_\_\_.
- 6 a 9 anos. Qtos? \_\_\_\_.
- 10 a 14 anos. Qtos? \_\_\_\_.
- Mais de 15 anos. Qtos? \_\_\_\_.

11. A empresa incentiva os funcionários a frequentar cursos de treinamento/aperfeiçoamento?

- Nunca.
- Raramente.
- Sempre.

12. A empresa faz uso de alguma ferramenta de qualidade ou software de gestão?

- Não.
- Sim. Qual? \_\_\_\_\_.

13. Na opinião dos gerentes/proprietários qual a ordem de importância na visão de um cliente para a escolha de uma oficina mecânica?

- Aspectos tangíveis: instalações físicas, equipamentos utilizados, vestimentas dos funcionários.
- Atendimento/ Comunicação com o cliente: qualidade do atendimento, explicação dos problemas e serviços realizados.
- Confiabilidade/Segurança: confiança no serviço prestado, qualidade do serviço, prazo prometido.
- Política de preços: preços praticados, prazos de pagamentos.

14. A oficina possui algum banco de cadastro de clientes?

- Sim.
- Não.

Se sim, quantos clientes possui no cadastro? \_\_\_\_\_.

**APÊNDICE B - Entrevista estruturada para clientes de oficinas mecânicas**

Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria de Graduação e Educação Profissional  
Coordenação de Engenharia de Produção

## **ENTREVISTA ESTRUTURADA PARA CLIENTES DE OFICINAS MECÂNICAS**

1. Há quanto tempo é cliente?

- 1ª vez.
- Menos de 1 ano.
- 2 a 4 anos.
- 5 a 7 anos.
- Mais de 8 anos.

2. Gênero:

- Masculino.
- Feminino.

3. Faixa etária do cliente da oficina mecânica:

- 18 a 20 anos.
- 21 a 25 anos.
- 26 a 30 anos.
- 31 a 35 anos.
- 36 a 40 anos.
- 41 a 45 anos.
- 46 a 50 anos.
- Mais de 51 anos.

4. Grau de instrução do cliente da oficina mecânica:

- Não alfabetizado.
- Ensino fundamental incompleto.
- Ensino fundamental completo.
- Ensino médio incompleto.
- Ensino médio completo.
- Ensino superior incompleto.
- Ensino superior completo.

5. Qual a opinião do cliente com relação às instalações físicas da oficina mecânica?

- Muito insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Nem satisfeito / nem insatisfeito.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.

6. Qual a opinião do cliente com relação à modernidade dos equipamentos utilizados?

- Muito insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Nem satisfeito / nem insatisfeito.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.

7. Qual a opinião do cliente com relação à conclusão do serviço no prazo prometido?

- Muito insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Nem satisfeito / nem insatisfeito.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.

8. Qual a opinião do cliente com relação à qualidade do serviço prestado?

- Muito insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Nem satisfeito / nem insatisfeito.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.

9. Qual a opinião do cliente com relação ao atendimento dos funcionários da oficina mecânica?

- Muito insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Nem satisfeito / nem insatisfeito.

- Satisfeito.
- Muito satisfeito.

10. Qual a opinião do cliente com relação à explicação dos serviços realizados pelos funcionários?

- Muito insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Nem satisfeito / nem insatisfeito.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.

11. Qual a opinião do cliente com relação aos preços praticados?

- Muito insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Nem satisfeito / nem insatisfeito.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.

12. Qual a opinião do cliente com relação aos prazos de pagamento?

- Muito insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Nem satisfeito / nem insatisfeito.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.

13. Qual a sua opinião com relação à satisfação geral dos serviços de manutenção desta oficina?

- Muito insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Nem satisfeito / nem insatisfeito.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.

13. Você indicaria esta oficina mecânica para outras pessoas?

Sim.

Não.

Por quê? \_\_\_\_\_.