CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
WILLIAN HESLEY MARTON

PRÁTICAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE EM OPERAÇÕES DE SERVIÇO:
estudo multicasos de serviços pós-venda em concessionárias de automóveis

São Bernardo do Campo
2018

WILLIAN HESLEY MARTON

PRÁTICAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE EM OPERAÇÕES DE SERVIÇO:
estudo multicasos de serviços pós-venda em concessionárias de automóveis

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Centro Universitário FEI, para obtenção do
título de Mestre em Engenharia Mecânica.
Orientado pelo Prof. Dr. Dário Henrique
Alliprandini.

São Bernardo do Campo

2018

Marton, Willian Hesley.

Práticas de gestão e competitividade em operações de serviço: estudo multicasos de serviços pós-venda em concessionárias de automóveis / Willian Hesley Marton. São Bernardo do Campo, 2018.

108 p. : il.

Dissertação - Centro Universitário FEI.

Orientador: Prof. Dr. Dário Henrique Alliprandini.

1. Gestão de Operações de Serviços. 2. Estratégia de Operações em Serviços. 3. Estágios Evolutivos de Competitividade. 4. Serviço pós-venda. 5. Concessionárias de automóveis. I. Alliprandini, Dário Henrique, orient. II. Título.

Elaborada pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da FEI com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Aluno: Willian Hesley Marton

Matrícula: 215139-7

Título do Trabalho: Práticas de gestão e competitividade em operações de serviço: estudo multicase de serviços pós-venda em concessionárias de automóveis.

Área de Concentração: Produção

Orientador: Prof. Dr. Dário Henrique Alliprandini

Data da realização da defesa: 27/02/2018

ORIGINAL ASSINADA

Avaliação da Banca Examinadora:

São Bernardo do Campo, 27 / 02 / 2018.

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Dário Henrique Alliprandini

Ass.: _____

Prof.^a Dr.^a Denise Luciana Rieg Scramin

Ass.: _____

Prof. Dr. Felipe Araujo Calarge

Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO ☒

REPROVADO ☐

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

**APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE
FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA
EXAMINADORA**

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof. Dr. Rodrigo Magnabosco

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde, força e energia para concluir este trabalho.

Ao meu orientador, Professor Dr. Dario Henrique Alliprandini, pelo acompanhamento, paciência, pelos ensinamentos e por toda ajuda necessária para o desenvolvimento e conclusão desta dissertação.

Aos mestres que compartilharam seus conhecimentos ao decorrer do período de formação.

Aos meus pais, que me incentivaram, apoiaram e por toda a ajuda.

Aos meus amigos de hoje e de sempre pelo incentivo, amizade e que indiretamente contribuíram para que esse trabalho fosse concluído.

As empresas e aos gestores que participaram desta pesquisa, pela disponibilidade e contribuição para este estudo.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, obrigado.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

RESUMO

Diante do crescimento do setor de serviços nos últimos anos e a sua notória participação no PIB brasileiro, empresas do setor de serviços estão se tornando cada vez mais competitivas. O foco no consumidor, prover serviços com excelência e o uso de novas tecnologias podem trazer benefícios, aumentar a competitividade da empresa e até mesmo torná-la uma referência frente aos seus concorrentes. Para isso, as empresas de serviços podem estruturar suas atividades com base no modelo de estágios evolutivos de competitividade e aplicar conceitos de estratégias com o intuito de aperfeiçoar suas operações. Os serviços e manutenção dos milhões de veículos no Brasil correspondem a aproximadamente 30% das receitas das concessionárias, o que mostra a importância do estudo do setor, principalmente em um momento que essas empresas procuram melhorar suas práticas de gestão. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar as práticas de gestão de operações de serviços de pós-venda em concessionárias de automóveis, bem como verificar o nível de evolução das operações dessas empresas pelo modelo dos estágios de competitividade das operações de serviço. Foi realizada uma pesquisa de campo pelo método de estudo de caso em quatro concessionárias de automóveis, e com base nas evidências encontradas pode-se dizer que as principais práticas de gestão de operações das concessionárias estudadas são: atender as expectativas dos clientes; possuir um *back-office* que é igualmente valorizado como o *front-office* e desempenha um papel fundamental; entender as variações das necessidades dos clientes e propor soluções personalizadas; necessitar justificar a aquisição de uma nova tecnologia através da economia de custos e melhoria do serviço; possuir uma força de trabalho disciplinada, eficiente, que segue procedimentos; possuir gestores que estão disponíveis para os clientes e que controlam tanto o processo quanto os colaboradores; e por fim a necessidade de seguir os procedimentos estipulados pelas montadoras, indicando que elas encontram-se predominantemente no estágio 3 ou em transição do estágio 2 para o estágio 3 do modelo dos estágios da competitividade das operações de serviço.

Palavras-chave: Gestão de Operações de Serviços. Estratégia de Operações em Serviços. Estágios Evolutivos de Competitividade. Serviço pós-venda. Concessionárias de automóveis.

ABSTRACT

Given the growth of the service sector in recent years and its notorious participation in the Brazilian GDP, service companies as well as industries are becoming increasingly competitive. The focus on consumer, providing services with excellence and use of new technologies, can bring benefits, increase a company's competition and even become a benchmark for its competitors. Therefore, as service companies can structure their activities based on the evolutionary stages of competitiveness model and apply strategies concepts in order to improve their operations. The services and maintenance of the millions of vehicles in Brazil correspond to approximately 30% of the revenues of the concessionaires, which shows the importance of the study of the sector, especially at a time when these companies seek to improve their management practices. Thus, the objective of this work is to analyze the practices of management of after-sales service operations in automobile dealerships, as well as to verify the level of evolution of the operations of these companies by the model of the stages of competitiveness of service operations. A field study was conducted by the case study method in four car dealerships, and based on the evidence found, it can be said that the main operations management practices of the concessionaires studied are: meet customer expectations; have a back-office that is equally valued with the front-office and plays a fundamental role; understand the variations of customer needs and propose customized solutions; need to justify the acquisition of a new technology through cost savings and service improvement; have a disciplined, efficient workforce that follows procedures; have managers who are available to customers and who control both the process and the employees; and finally the need to follow the procedures stipulated by the automakers, indicating that they are predominantly in stage 3 or in transition from stage 2 to stage 3 of the stage model of the competitiveness of service operations.

Keywords: Service Operations Management. Service Operations Strategy. Evolutionary Stages of Competitiveness. After sales service. Car Dealerships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Rede de co-citações das palavras-chave.....	18
Figura 2 - Classificação dos Serviços	24
Figura 3 - Cinco componentes-chaves de uma estratégia	26
Figura 4 - O Paradigma da Estratégia de Manufatura Aplicado ao Serviço	29
Figura 5 – Participação de mercado – Acumulado Setembro/2017	48
Figura 6 - Visão Geral do Modelo de Pesquisa	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista - Faturamento Real (R\$ mil).....	12
Quadro 2 - Distribuição das Publicações por Ano.....	16
Quadro 3 - Quantidade de Publicações por palavras-chave	17
Quadro 4 - Quantidade de Publicações por Área de Conhecimento	17
Quadro 5 - Diferenças entre Serviços e Bens Físicos.....	21
Quadro 6 - Modelo de Quatro Estágios de Competitividade	28
Quadro 7 - Modelos de Qualidade de Serviço e suas Características	32
Quadro 8 - Avaliação dos Modelos de Qualidade em Serviços.....	34
Quadro 9 - Classificação das concessionárias na dimensão qualidade do serviço ...	58
Quadro 10 - Classificação das concessionárias na dimensão back-office	61
Quadro 11 - Classificação das concessionárias na dimensão clientes	63
Quadro 12 - Classificação das concessionárias na dimensão introdução de novas tecnologias.....	65
Quadro 13 - Classificação das concessionárias na dimensão força de trabalho.....	67
Quadro 14 - Classificação das concessionárias na dimensão gestores	69
Quadro 15 - Classificação geral por dimensão das concessionárias nos estágios de competitividade	70
Quadro 16 - Classificação geral das concessionárias nos estágios de competitividade	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	14
1.2	MÉTODO.....	14
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	ESTUDO BIBLIOMÉTRICO.....	16
2.2	SERVIÇOS: DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS	19
2.3	CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO	23
2.4	GESTÃO DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS.....	24
2.5	ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS	25
2.5.1	A estratégia envolvendo cinco elementos	25
2.5.2	Modelo proposto por Chase & Hayes	26
2.5.2.1	Qualidade do Serviço	31
2.5.2.2	Backoffice	35
2.5.2.3	Cliente.....	37
2.5.2.4	Introdução de novas tecnologias.....	39
2.5.2.5	Força de trabalho	41
2.5.2.6	Gestão de primeira linha.....	43
3	PESQUISA DE CAMPO.....	46
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.2	MODELO DE PESQUISA.....	48
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA	49
3.4	ESCOLHA DAS CONCESSIONÁRIAS	51
3.5	PERFIL DAS CONCESSIONÁRIAS VISITADAS E DOS GESTORES ENTREVISTADOS	51
3.6	ANÁLISE DOS ACHADOS DA PESQUISA.....	55

4	CONCLUSÕES	72
	REFERÊNCIAS	75
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO	80
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	82
	APÊNDICE C – SINTESE DA ENTREVISTA REALIZADA NA CONCESSIONÁRIA 1.....	87
	APÊNDICE D – SINTESE DA ENTREVISTA REALIZADA NA CONCESSIONÁRIA 2.....	93
	APÊNDICE E – SINTESE DA ENTREVISTA REALIZADA NA CONCESSIONÁRIA 3.....	98
	APÊNDICE F – SINTESE DA ENTREVISTA REALIZADA NA CONCESSIONÁRIA 4.....	104

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do setor de serviços, enquadrado como o setor terciário da economia, alcançou uma posição importante não somente na economia do Brasil como também na economia de diversos países desenvolvidos. Em 2015 o setor de serviços era responsável por pouco mais de 70% do PIB brasileiro, conforme apresenta o site “*THE WORLD BANK*” (2016), sendo dada sua importância pelo motivo da prestação de serviços ser notada como uma atividade produtiva de riquezas.

Empresas preocupam-se cada vez mais não apenas em fornecer serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes, como também em excedê-las. A qualidade do serviço prestado por sua vez, vem sendo vista como diferenciação e, conforme afirmam Corrêa e Caon (2002), a qualidade é percebida pelos clientes mediante o serviço ofertado fazendo com que o cliente decida por um determinado prestador de serviços ou por outro com base em sua percepção de quanto o serviço recebido foi adequado em relação ao que era esperado.

Como qualquer organização, prestadores de serviços têm procurado alternativas para crescimento e sucesso. Com o ambiente global de negócios mudando com frequência, novas pressões têm sido postas à prova de prestadores de serviços para adotar operações e práticas sustentáveis com o intuito de obter vantagens competitivas (DAVID, 2011).

Empresas do setor de serviços, assim como as indústrias, estão se tornando cada vez mais competitivas. O foco no consumidor, prover serviços com excelência e o uso de novas tecnologias, podem trazer benefícios, aumentar a competitividade da empresa e até mesmo torná-la uma referência frente aos seus concorrentes. Para isso, os objetivos da empresa devem estar alinhados com suas estratégias competitivas, e ter um modelo que auxilie a direcionar suas operações facilita este processo.

Para isso, as empresas de serviços podem estruturar suas atividades com base no modelo de estágios evolutivos de competitividade de Chase e Hayes (1991), e aplicar conceitos de estratégias com o intuito de aperfeiçoar suas operações para que novos estágios sejam alcançados.

Há serviços de naturezas diferentes tais como saúde, financeiro, entretenimento, e dentro destes setores uma atividade importante é o de serviços de pós-venda, que tem uma relação forte com o setor produtivo, uma vez que depende do produto. No estado de São Paulo, dentre vários setores, o setor de concessionárias de veículos se destaca, tendo seu faturamento médio anual superado apenas pelo do setor de supermercados e outras atividades (que englobam diversas atividades não pertencentes a nenhum dos outros grupos) de acordo com a pesquisa conjuntural do comércio varejista, conforme pode ser observado através do Quadro 1.

Quadro 1- Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista - Faturamento Real (R\$ mil)

Fonte: Fecomercio/SP e Sefaz/SP (2016)

Existe uma interdependência entre o crescimento do setor de serviços e o dos outros dois setores da economia nacional. Uma vez que não existe um descolamento entre o crescimento dos serviços, da indústria e da agricultura, era previsível a

retração do setor na mesma proporção que os demais devido à retração na economia. Entretanto, devido à grande diversidade e até mesmo a sua heterogeneidade, o setor comporta-se como um contrapeso para a sustentação da atividade econômica.

Devido a sua importância, a gestão de operações nos serviços de pós-venda deve ser tratada com atenção.

Muitas dimensões devem ser consideradas na gestão de operações de pós-venda, tais como a qualidade do serviço ofertado, as tecnologias utilizadas, a força de trabalho, os gestores, os serviços de apoio, e o consumidor para quem o serviço é ofertado.

Com base no levantamento bibliográfico sobre este assunto que é apresentado no segundo capítulo, observou-se que há poucos estudos que tratam da compreensão das práticas de gestão em serviços de pós-venda, sendo mais comuns trabalhos sobre gestão da qualidade em serviços, qualidade em serviços hospitalares, gestão de serviços públicos, satisfação do cliente e servitização.

Existe também a importância do setor de pós-venda das concessionárias, uma vez que o site "*Car and Driver*" (2013) com base em uma pesquisa realizada pela JD Power em 2013, divulgou um relatório de análise do serviço de pós-venda no Brasil, através de informações baseadas nas pesquisas que analisam a satisfação dos brasileiros com seu carro novo e com o processo de compra, afirmando que o segmento é uma fonte de lucro pouco explorada pelas concessionárias.

Conforme publicado no site "*Car and Driver*" (2013), segundo estimativas das indústrias, os serviços e manutenção dos milhões de veículos correspondem a aproximadamente 30% das receitas das concessionárias, o que pode ser considerado um alto valor, uma vez que a JD Power supôs que cada concessionária através dos serviços prestados e do valor médio por serviço, obtém um lucro de aproximadamente R\$ 1,5 milhão por ano. Perder clientes para outras concessionárias podem levar a grandes prejuízos, uma vez que apesar da importância, a área é mal explorada e conta com inúmeros problemas, o que acaba gerando alta insatisfação e baixa fidelidade. Por isso é propício entender como funciona a gestão de operações de serviços nesse ambiente.

Devido a sua importância e a necessidade de manter-se competitivo em seus serviços, a gestão das operações nessas empresas deve ser tratada como estratégico com níveis de competitividade superiores. De fato, segundo Chase e Hayes (1991),

para que se tornem mais competitivas, as operações de serviço podem ser estruturadas de acordo com um modelo de quatro estágios de competitividade, independentemente da estratégia competitiva particular de cada empresa, auxiliando os gerentes para relacionar as atividades de operações da empresa com seu desempenho global, avaliando também a posição competitiva da empresa frente às suas concorrentes.

Assim, estudar as empresas desse setor para entender como são aplicados os métodos de gestão e em que nível evolutivo cada aspecto do serviço se encontra, faz desse trabalho oportuno e com perspectivas de contribuições relevantes.

1.1 OBJETIVOS

Neste contexto, é razoável admitir que é oportuno estudar o setor de pós-venda das concessionárias que praticam atividades relacionadas à gestão de operações de serviço, bem como verificar o nível de evolução nos estágios de competitividade.

Assim, pode-se definir as seguintes questões de pesquisa: Quais são as principais práticas de gestão de operações de serviços de pós-venda em concessionárias de veículos? Qual o nível de evolução das operações de serviço nessas concessionárias?

Com isso define-se o objetivo geral deste trabalho: Analisar as práticas de gestão de operações de serviços de pós-venda em concessionárias de automóveis. Consequentemente, são definidos os objetivos específicos: (1) identificar quais são as principais práticas de gestão de operações de serviço nessas empresas, (2) classificar as operações de cada empresa estudada nos estágios evolutivos de competitividade das operações de serviço.

1.2 MÉTODO

Para que os objetivos delineados para este estudo sejam alcançados, adota-se uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, utilizando o método de casos múltiplos, uma vez que o estudo visa fornecer subsídios para o esclarecimento de uma situação em que as informações são escassas (YIN, 2005).

São adotadas as três etapas indicadas por Yin (2005). Primeiramente, trata-se da elaboração do protocolo de pesquisa que contém os procedimentos e regras gerais adotadas no estudo. Em seguida é realizada a coleta das evidências que compõem o material sobre os casos, por meio de entrevistas com gestores de concessionárias de veículos de passeio da grande São Paulo presentes no anuário da ANFAVEA (2016). Com base nesses achados, é feita uma análise em relação aos estágios da competitividade das operações de serviço. A metodologia aplicada no trabalho é detalhada no capítulo 3.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta de forma geral uma visão do trabalho, expondo a importância e representatividade do setor, a motivação pelo qual o tema foi estudado, o objetivo, a justificativa de realização do estudo e a metodologia de pesquisa aplicada.

Já o segundo capítulo consiste na fundamentação teórica, apresentando uma revisão da literatura com relação aos tópicos de conceito e características dos serviços, classificação dos processos de serviço, gestão de operações de serviço e estratégia de operações de serviços, bem como uma explanação sobre o modelo de Chase e Hayes (1991).

O terceiro capítulo, denominado pesquisa de campo, aborda os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, o modelo de pesquisa, a descrição síntese dos achados da pesquisa de campo, sendo encerrado com a análise do estudo.

Por fim, o quarto capítulo apresenta as conclusões e as considerações finais do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata da revisão bibliográfica realizada para o trabalho. É apresentado o levantamento bibliográfico em termos quantitativos, os principais conceitos relacionados à serviços e gestão de serviços, bem como suas estratégias, modelos e práticas gerenciais correntes.

2.1 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Estudos relacionados ao tema serviços são publicados desde 1950, começando a chamar atenção da academia no final da década de 80, quando a expressividade e a importância do assunto ficaram mais evidentes conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Distribuição das Publicações por Ano

Fonte: Autor (2018)

Para este levantamento foram utilizadas as palavras-chave *"service operations management"*, *"service operations"*, *"service management"*, *"service strategy"* e

“*service firms*” na base de dados Scopus. Foi obtido um total de 14.557 publicações. O Quadro 3 apresenta a divisão da quantidade de publicações por palavras-chave.

Quadro 3 - Quantidade de Publicações por palavras-chave

Palavras-chave	Quantidade de publicações
<i>“service operations management”</i>	181
<i>“service operations”</i>	2940
<i>“service management”</i>	7003
<i>“service strategy”</i>	1132
<i>“service firms”</i>	3301

Fonte: Autor (2018)

Para reduzir a amostra de artigos para análise, verificou-se as áreas de pesquisa das publicações. Foi constatado que os cinco termos pesquisados partilham de áreas de pesquisa em comum com grande número de publicações. São as áreas da “engenharia” e de “gestão, negócios e contabilidade”, conforme é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Quantidade de Publicações por Área de Conhecimento

Palavras-chave	Engenharia	Gestão, negócios e contabilidade
<i>“service operations management”</i>	66	117
<i>“service operations”</i>	1.249	950
<i>“service management”</i>	2.142	1.306
<i>“service strategy”</i>	313	326
<i>“service firms”</i>	423	2.234

Fonte: Autor (2018)

“quality of service”. Dado o tamanho de sua representação gráfica percebe-se que é um termo não tão saturado com relação à variedade de publicações e dada a justificativa deste trabalho, merece uma maior atenção.

Um artigo, no entanto, chamou atenção por abordar justamente estas características. Chase e Hayes (1991) propõem um framework para avaliar a posição competitiva das operações de serviço das empresas. O modelo que é abordado na seção 2.5.2 deste capítulo, fornece diretrizes para analisar as práticas de gestão de operações de serviços, posicionando a empresa em um dos quatro estágios evolutivos.

2.2 SERVIÇOS: DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

Segundo Johnston (1999), as operações de serviços têm chamado a atenção no campo de gestão de operações desde o início da década de 80, sendo amplamente discutida a questão das diferenças e similaridades entre a gestão de serviços e de produtos, bem como o processo de prestação de serviços em organizações que predominam a fabricação de produtos.

Para facilitar o entendimento destas questões, é necessário esclarecer quais são as definições e as características que compõe o termo serviço, bem como descrever como os serviços passaram a ser parte integrante de um pacote onde serviços e produtos são comercializados como um sistema único e não apenas vistos como um simples componente dos produtos.

Conforme afirmam alguns autores (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004; VARGO; LUSCH, 2004), diferenciar produtos e serviços nem sempre é possível, devido à dificuldade em evidenciar de forma clara um exemplo de serviço ou bem físico, uma vez que organizações costumam fornecer um pacote para seus clientes que é constituído por bens físicos e serviços. Também, segundo Johnstone *et al.* (2009), o termo serviço vem sendo utilizado amplamente para identificar atividades de naturezas diferentes.

Já para Grönroos (2003, p.65), “um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de

serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente”.

Para que as organizações possam fazer uma boa gestão do serviço oferecido ao cliente, o entendimento do conceito do serviço a ser prestado é fundamental para seu desenvolvimento e operação. De fato, o conceito, bem como o desenvolvimento do serviço, é uma tarefa primordial para a gestão das operações de serviços, sendo utilizada como ferramenta central nas etapas de elaboração do processo de prestação de serviço (JOHNSTON; CLARK, 2010 p.54).

Segundo Heskett (1986, p.2), o conceito de serviço visto através de uma perspectiva organizacional é a maneira como “a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores”, ou seja, é a proposição do negócio.

Grönroos (2003) cita que criticando a variedade de definições sugeridas, Gummesson (1987)¹ define serviço como “...algo que pode ser comprado e vendido mas que não se pode derrubar nos pés.”.

Para Edvardsson e Olsson (1996), o conceito de serviço é visto como o protótipo para o serviço, definindo-o como uma descrição detalhada do que será feito para os clientes (com base nas necessidades e desejos que serão satisfeitos) e como alcançar isto.

Esta mesma abordagem é vista por Goldstein *et al.* (2002), onde o “o que” e o “como” podem utilizados para identificar os diversos elementos do conceito de serviços, analisá-los com base nas necessidades dos clientes e utilizar este conhecimento para projetar e fornecer esses elementos.

Segundo Clark *et al.* (2000), o conceito de serviços pode ser definido mais detalhadamente através de um conjunto de elementos conforme apresentado a seguir:

- a) Operação de Serviço: é a forma como o serviço é prestado;
- b) Experiência de Serviço: é a experiência direta do cliente com o serviço;
- c) Resultado do Serviço: são os benefícios e os resultados do serviço para o cliente;
- d) Valor do Serviço: são os benefícios que o cliente percebe em relação ao serviço *versus* o custo do serviço.

¹ Ao citar essa frase, Gummesson refere-se a uma fonte não identificada.

Foi considerada para este estudo a abordagem de Clark *et al.* (2000) por definir o conceito de serviços através de quatro itens distintos e característicos do termo serviço expondo-os através de uma abordagem mais detalhista.

Uma vez descrito as principais definições de serviço, bem como o que foi considerado para este estudo, faz-se necessário comentar sobre as características inerentes ao processo de serviço.

Diversos autores fazem uso da identificação de fatores inerentes e presentes nos serviços como um meio para caracterizar o sistema de operação. Diversos especialistas levantaram várias propostas com o intuito de identificar características operacionais do processo de prestação de serviços em comparação com a manufatura.

Grönroos (2003) por sua vez, expõe essas diferenças através de um comparativo das características de serviços comparados com bens físicos de forma resumida, contemplando as características mais frequentemente mencionadas, como pode-se observar no Quadro 5.

Quadro 5 - Diferenças entre Serviços e Bens Físicos

Bens Físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor centra produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: Grönroos (2003)

Grönroos (2003) afirma ainda que existem três características básicas que podem ser identificadas na maioria dos serviços:

- a) serviços são processos consistindo em atividades ou uma série de atividades em vez de coisas;
- b) serviços são, no mínimo até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente;
- c) o cliente participa do processo de produção, no mínimo até certo ponto.

Corrêa e Caon (2002) tem uma visão similar à de Grönroos (2003), entretanto as três principais diferenças entre bens físicos e serviços são descritas como: simultaneidade da produção e do consumo, estocabilidade, intensidade da participação do cliente no processo produtivo e a intangibilidade.

Outros autores (BOWEN; FORD, 2002; CORRÊA; CAON, 2002; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2003) diferenciam o termo serviço do bem físico através de cinco características, são elas:

- a) Intangibilidade – Os serviços são intangíveis, ou seja, não é uma mercadoria física. Diferentemente dos produtos, os serviços não podem ser avaliados por características físicas (cheiro, cor, entre outros) mas sim, por experiências vivenciadas no momento da compra. Mesmo os serviços sendo mais intangíveis do que os bens físicos, ainda existem algumas características dos elementos tangíveis, tais como as pessoas, a aparência das instalações e também os materiais de comunicação. Uma vez que o serviço é algo intangível, os autores citam também que existe a dificuldade em avaliar a sua qualidade;
- b) Heterogeneidade – Refere-se à variabilidade do serviço, uma vez que este é adaptado de cliente para cliente, dependendo da relação com o fornecedor e envolvendo o fator humano. Variações ocorrentes da atuação do prestador e do cliente resultam na variabilidade do atendimento, o que indica também que a qualidade do serviço depende de fatores incontrolláveis dada a incerteza de que o serviço executado realmente foi o planejado;

- c) Simultaneidade – Diferentemente dos bens físicos que podem ser produzidos e estocados para só então serem vendidos, os serviços, geralmente, são primeiramente vendidos para só então serem produzidos e consumidos simultaneamente. A falha em um produto tangível pode ser reparada por um especialista antes de ser entregue ao cliente, já as falhas no processo de prestação de serviço são geralmente identificadas pelo cliente e pelo prestador de serviço e reparadas durante seu consumo;
- d) Perecibilidade – A realização e a entrega do serviço ocorrem simultaneamente, ou seja, uma vez que não é estocável, não existe a possibilidade de controle da demanda por inventários;
- e) Participação do cliente – Para que ocorra o serviço, é necessário a presença do cliente.

2.3 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO

Textos clássicos sobre administração de operações de serviço, como é o caso de Sasser *et al.* (1978), classificavam as operações de serviço dentro de um espectro que varia desde serviços profissionais a serviços em massa. Entretanto esta classificação não abrangia todos os aspectos das operações de serviço.

Existia também uma área central, cuja dominância era dada por diversas organizações de serviço denominadas “lojas de serviço”, possuíam características que contemplavam o alto volume dos serviços em massa e também forneciam um certo grau de customização.

Uma das tipologias de serviços mais conhecidas é a matriz volume x variedade proposta por Silvestro *et al.* (1992). Neste modelo as dimensões volume e variedade são utilizadas para classificar três tipos de serviços: serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa. O estabelecimento de distinções é dado segundo seis dimensões principais: grau de utilização, grau de contato com o cliente, personalização dos serviços, julgamento pessoal do fornecedor do serviço, foco no processo ou no produto, ênfase dada nas atividades de *front-office* ou *back-room*. Com base nesta tipologia de serviços pode-se dizer que as concessionárias são classificadas como lojas de serviços.

Figura 2 - Classificação dos Serviços

Fonte: Silvestro *et al.*, 1992

2.4 GESTÃO DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

A gestão de operações de serviços vem ganhando destaque, entretanto mesmo com todo o reconhecimento adquirido no meio acadêmico, evidências empíricas demonstram que o foco da maior parte das pesquisas e estudos ainda é relacionado à manufatura (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2004).

Entretanto no meio empresarial, a gestão de operações de serviços está situada em um estágio mais avançado. Possivelmente, a carência de uma abordagem específica seja um dos fatores que impedem a implementação dos princípios da gestão da produção em serviços (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2004).

Segundo Giansesi e Corrêa (1996), o desenvolvimento e a gestão de operações de serviço podem ser divididos em três categorias relevantes, são elas:

- Como diferencial competitivo – As atividades de serviço fornecidas ao cliente (assistência técnica, crédito, distribuição, entre outras) pelas empresas de manufatura, tem atuado no intuito de diferenciar o pacote produto/serviço que a empresa fornece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação as demais empresas.

- b) Como suporte às atividades de manufatura - diversas atividades de serviço de empresas de manufatura são, na verdade, operações de serviço (manutenção, recursos humanos, entre outros), extremamente necessárias para o desempenho competitivo da empresa
- c) Como geradores de lucro – diversas atividades de serviço de empresas de manufatura podem ser desenvolvidas até um ponto em que excedam a simples função de apoio, passando a agregar valor dentro das empresas.

2.5 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS

A estratégia de serviço (ou a estratégia de manufatura que a acompanha) proporciona referências intelectuais e modelos conceituais que permitem os gerentes identificarem oportunidades para fornecer valor aos clientes mediante algum lucro ou conforme o orçamento previsto. Com relação aos gerentes de operações de serviços é auxiliar na criação e entrega deste valor, subsidiando informações necessárias na concepção de estratégias e desenvolvimento das operações, dos recursos, das pessoas e dos processos para o futuro próspero da organização (NORMANN; RAMIREZ, 1993).

Com base no que é exposto por Normann e Ramirez (1993), faz-se necessário expor alguns tipos de estratégias de operações em serviços nas próximas seções.

2.5.1 A estratégia envolvendo cinco elementos

Um plano estratégico engloba uma série de elementos de uma organização e fornece condições para que estes elementos se sustentem de forma mútua e consistam com a direção indicada pelos impulsionadores da mudança. Os cinco elementos críticos da estratégia são: a criação dos objetivos corporativos, o ambiente, o conceito de serviço apropriado para o negócio, os objetivos operacionais apropriados e o desenvolvimento de uma operação pertinente (JOHNSTON; CLARK, 2010). Estes componentes-chave são apresentados na Figura 3.

Figura 3 - Cinco componentes-chaves de uma estratégia

Fonte: Adaptado de Johnston e Clark (2010)

2.5.2 Modelo proposto por Chase & Hayes

Com o intuito de fazer com que as operações em organizações de serviço se tornem mais competitivas assim como empresas de manufatura, Chase e Hayes (1991) afirmam que as empresas de serviço podem estruturar suas operações de acordo com um modelo de quatro estágios de competitividade, são eles: disponível para serviço, qualificado, competência distinta e serviços de classe mundial.

Chase e Hayes (1991) afirmam ainda que, independente da estratégia competitiva particular da empresa, os gerentes necessitam de algum modelo para relacionar as atividades de operações da empresa, com o seu desempenho de serviço global, avaliando também a posição competitiva da empresa de serviço frente às demais.

O modelo proposto por Chase e Hayes (1991) visa definir em qual dos quatro estágios de competitividade está a empresa por meio da avaliação de seis dimensões: qualidade do serviço, retaguarda (departamentos de suporte às atividades da empresa), o perfil dos clientes atendidos, o processo de introdução de novas tecnologias, as características da força de trabalho e o perfil dos gestores. O Quadro 6 mostra a estrutura da relação dos quatro estágios evolutivos com as seis dimensões citadas.

Os quatro estágios de competitividade apresentados no Quadro 6 podem ser sumarizados da seguinte forma:

1 – Disponível para o serviço: As operações das empresas deste nível são extremamente reativas, os gerentes não analisam seus concorrentes, o suporte dos funcionários do *back-office* para com os demais, bem como o investimento em tecnologia e treinamentos é mínimo, com a finalidade de manter um custo baixo e obter “um lucro”. Geralmente as empresas deste nível são novas de um serviço único, ou empresas que focam em um nicho específico de mercado.

2 – Qualificado: São as empresas que não apenas “prestam o serviço”, mas também buscam um *feedback* dos seus clientes com relação aos custos e qualidade do serviço prestado, pois tem a visão de que podem melhorar seus serviços. Sentem-se competidoras diretas com outras companhias similares que oferecem o mesmo serviço na região e, para isso, começam a adotar práticas “industriais”, reagindo a práticas externas ao invés de internas. As operações passam a se parecer com a dos concorrentes, facilitando o processo de adaptação de funcionários que venham a ser contratados de outras empresas, porém assim como no primeiro estágio, não são tão boas em capacitar seus funcionários.

3 – Competência distinta: As empresas deste nível possuem estratégias de operações coerentes com o negócio, ou seja, as escolhas são consistentes com relação ao preço, qualidade, flexibilidade. Os gerentes passam a ter a visão do que cria valor para os consumidores, e desenvolvem competências-chave para oferecer serviços de qualidade, uma vez que as empresas deste nível têm domínio sobre o *core service*. Os funcionários que nos níveis anteriores apenas seguiam procedimentos, são agora encorajados a tomar iniciativas e fazer escolhas entre procedimentos alternativos. As estratégias de operações permanecem apoiando o resto da empresa, e os investimentos em capacitação dos funcionários e em novas tecnologias não são mais vistos como “custo”.

4 – Serviços de classe mundial: Aparentemente sendo uma extensão natural do nível anterior, a transição para este nível é mais difícil. A empresa deve desenvolver capacidades e credibilidade de suas operações, tornando-as proativas, e forçando melhores padrões de desempenho em toda a empresa. As empresas deste nível procuram criar necessidades ao invés de somente atendê-las, estabelecendo expectativas e continuamente excedê-las. Passam a definir os padrões de qualidade pelos quais os concorrentes são julgados e são líderes no segmento em que atuam.

Quadro 6 - Modelo de Quatro Estágios de Competitividade

Estágio	1 - Disponível para o Serviço	2 - Qualificado	3 - Competência Distinta	4 - Serviços de Classe Mundial
Reputação	Clientes adotam a empresa por outros motivos que não o desempenho.	Clientes não procuram nem evitam a empresa.	Clientes procuram a empresa baseados em sua reputação de corresponder às expectativas.	O nome da empresa é sinônimo de excelência em serviços. Ela não só satisfaz os clientes como também os encanta.
Operações	Operações são, na melhor das hipóteses, reativas.	Operações são confiáveis, sem conseguir destacar-se.	Operações se superam continuamente, reforçadas pela gerência e sistemas que focam o cliente.	Operações aprendem e inovam com rapidez, dominam cada passo da entrega do serviço de modo superior à concorrência.
Qualidade do Serviço	Subsidiada pelo custo, altamente variável	Atende algumas expectativas do cliente	Excede as expectativas dos clientes	Aumenta as expectativas dos clientes e busca desafios, melhora continuamente.
Retaguarda (Deptos. de Suporte)	"Departamento de contabilidade"	Contribui para o serviço, desempenha um papel importante, porém ainda é uma função segregada.	É igualmente valorizado com o front office, desempenha papel fundamental.	É pró-ativa, desenvolve suas próprias capacidades e gera oportunidades.
Cliente	Indeterminado, a ser satisfeito por um custo mínimo.	Um segmento de mercado cujas necessidades básicas são entendidas.	Um conjunto de mercados cuja variação das necessidades é entendida.	Uma fonte de estimulação, ideias e oportunidades.
Introdução de novas tecnologias	Quando necessário para a sobrevivência.	Quando justificado pela economia de custos.	Quando promete melhorar o serviço.	Fonte de vantagens pioneiras. Cria capacidade de fazer coisas que concorrentes não podem fazer.
Força de Trabalho	Negativo.	Eficiente, disciplinada, segue procedimentos.	Permitida a escolha entre procedimentos alternativos.	Inovador, cria procedimentos.
Gestores	Controla os colaboradores.	Controla o processo.	Ouve os clientes, orienta e age como facilitador.	Ouvidos como fonte de ideias. Mentoram colaboradores para crescimento.

Fonte: Adaptado de Chase & Hayes (1991)

Percebe-se que este modelo auxilia a identificar características chave a serem abordadas no processo de desenvolvimento da estratégia da empresa, facilitando um melhor direcionamento das operações e processos da empresa e contribuindo para que a empresa consiga se posicionar de uma maneira sólida em relação aos seus concorrentes.

Este modelo é uma base para o posicionamento da empresa com relação à sua competitividade. Uma mesma empresa pode estar situada em diferentes estágios, sendo necessário avaliar as suas dimensões de uma forma geral. Deve-se destacar ainda que, a posição de uma empresa com relação aos quatro estágios é dinâmica, ou seja, a empresa pode evoluir para outros estágios e de uma mesma maneira pode regredir também.

Além do framework de classificação do estágio de competitividade de empresas de serviços, Chase e Hayes (1991) discutem também como tornar as estratégias de operações mais competitivas. Os autores, com base em um modelo de estratégia de manufatura, apresentam um modelo de desenvolvimento de estratégia para levar uma operação de serviço a um nível de competitividade superior, e indicam que essa estratégia pode ser desenvolvida com base em cinco pontos – desempenho básico, estabelecendo prioridades, foco nas operações, alcançando coerência, e incorporando aprendizado. Este modelo, chamado pelos autores de “Paradigma da estratégia de manufatura aplicado ao serviço”, é mostrado na Figura 4. Os cinco pontos do modelo são descritos a seguir.

Figura 4 - O Paradigma da Estratégia de Manufatura Aplicado ao Serviço

Fonte: Adaptado de Chase e Hayes (1991)

“*Baselining performance*” – desempenho básico: Visa entender quais são os critérios competitivos (ganhadores de pedido) mais valorizados pelos consumidores.

“*Setting priorities*” – estabelecendo prioridades: Através de uma matriz de *trade-offs*, visa analisar quais são os critérios possíveis de serem os objetivos da estratégia de operações de serviços, se existe algum conflito entre eles, impedindo a adoção de uma mesma estratégia de operações na busca pela excelência nestes critérios, definindo sua posição no ambiente competitivo.

“*Focusing operations*” – foco nas operações: envolve a análise e as decisões sobre a estrutura (equipamentos e instalações) e a infraestrutura (políticas e sistemas) da empresa, de forma que os recursos e os objetivos da estratégia de operações de serviços (priorizados na etapa anterior) da empresa estejam alinhados.

“*Achieving coherence*” – alcançando coerência: esta etapa tem o intuito de integrar totalmente os sistemas que compõe a empresa de forma a manter excelência nos critérios competitivos priorizados.

“*Incorporate learning*” – incorporando o aprendizado: integra o que foi aprendido no processo de elaboração e implementação da estratégia, no dia a dia das operações de serviço, e no que os clientes fornecem de *feedback* para a empresa de serviços.

O modelo dos estágios de competitividade em operações de serviços proposto por Chase e Hayes (1991) relaciona os estágios evolutivos – Disponível para serviços (estágio 1), *Journeyman* (estágio 2), Conquista da competência distintiva (estágio 3) e Fornecimento de serviços de classe mundial (estágio 4) – com seis dimensões que caracterizam as operações de serviço – qualidade do serviço, *back-office*, cliente, introdução de novas tecnologias, força de trabalho e gestão – além de descrever dois aspectos – Reputação e Operações.

Para cada uma das seis dimensões são apresentadas práticas operacionais vistas como referência para que as empresas façam uma avaliação e posicionamento em um ou outro estágio de competitividade, auxiliando-as a visualizarem as necessidades de melhoria nas operações de serviço necessárias para atingir estágios mais avançados de competitividade. A estrutura proposta pelos autores serve como um recurso para ilustrar as várias fontes de melhoria da produtividade e da qualidade das operações, ou seja, cada uma das seis dimensões são fontes de melhoria (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Faz-se necessário então, apresentar alguns conceitos obtidos na literatura que em conjunto com as características apresentadas em cada um dos níveis do modelo dos estágios de competitividade das operações de serviço auxiliaram no desenvolvimento das perguntas utilizadas na formulação do roteiro de entrevista deste trabalho, sendo descritas por cada uma das dimensões nesta seção da fundamentação teórica, e da forma como foram utilizadas na seção 3.3 deste estudo, com o intuito de identificar o estágio de competitividade do setor de pós-venda de cada uma das concessionárias analisadas, mediante evidências adquiridas através das entrevistas.

2.5.2.1. Qualidade do Serviço

Segundo Seth, Deshmukh, Vrat (2005), itens como mensuração, modelagem, metodologia de coleta e análise de dados, entre outros, foram expostos em diversas pesquisas que discorrem sobre a qualidade de serviços. Com base nesses autores, no Quadro 7 e Quadro 8 são apresentados os modelos de qualidade de serviços e a avaliação de cada um deles respectivamente.

Quadro 7 - Modelos de Qualidade de Serviço e suas Características

	Autor (ano)	Modelo	Método de coleta de dados	Mensuração da qualidade do serviço através de:
MQS 1	Grönroos (1984)	Modelo da qualidade técnica e funcional	Abordagem de Questionário	Qualidade funcional e técnica
MQS 2	Parasuraman et al. (1985)	Modelo Gap	Abordagem de questionário	Através de 10 dimensões: Confiabilidade, segurança, agilidade, acesso, comunicação, bens tangíveis, cortesia, credibilidade, competência, conhecimento
MQS 3	Haywood-Farmer (1988)	Modelo do atributo de qualidade	Não consta	Instalações físicas e processos, o comportamento e convívio das pessoas, o julgamento profissional
MQS 4	Brogowicz et al. (1990)	Modelo sintetizado da qualidade do serviço	Não consta	Através de técnicas e funcionais de qualidade definindo tarefas de implementação, planejamento e controle
MQS 5	Cronin e Taylor (1992)	Modelo de desempenho apenas	Abordagem de Questionário	Os mesmos 22 itens do SERVQUAL, mas com apenas declarações de desempenho
MQS 6	Mattsson (1992)	Modelo de valor ideal de qualidade de serviço	Abordagem de Questionário	Através de 18 itens de valor e nove itens de satisfação do cliente
MQS 7	Teas (1993)	Modelo EP e NQ	Entrevista Pessoal	Subconjunto limitado de itens SERVQUAL (dois itens de cada uma das cinco dimensões)
MQS 8	Berkley e Gupta (1994)	Modelo alinhamento de TI	Não consta	O modelo não cobre a medição da qualidade do serviço
MQS 9	Dabholkar (1996)	Modelo de atributos e consequências globais	Cenário e Abordagem de Questionário	Através de três itens que medem a qualidade de serviço esperada

Continua

Conclusão

MQS 10	Spreng and Mackoy (1996)	Modelo de qualidade percebida e satisfação	Abordagem de Questionário	Através de desejos, o desempenho percebido, expectativas e congruência desejada (cada um com dez atributos)
MQS 11	Philip e Hazlett (1997)	Modelo PCP atributo	Não consta	Atributos essenciais, atributos centrais e atributos periféricos
MQS 12	Sweeney et al. (1997)	Qualidade dos serviços de varejo e valor percebido	Método de Questionário de Pesquisa	Qualidade funcional através de cinco itens SERVQUAL e qualidade técnica através de um item SERVQUAL
MQS 13	Oh (1999)	Modelo de qualidade do serviço, valor para o cliente e satisfação do cliente	Abordagem de Questionário	Através de um único item para o preço percebido e oito itens para a percepção das configurações de um hotel
MQS 14	Dabholkar et al. (2000)	Modelo de antecedentes e mediador	Entrevistas telefônicas (realizado duas vezes)	Através da medição de confiabilidade, atenção pessoal, conforto e recursos
MQS 15	Frost e Kumar (2000)	Modelo de qualidade interna de serviço (INTSERVQUAL)	Entrevista pessoal e questionário	Dimensões do SERVQUAL
MQS 16	Soteriou e Stavrinides (2000)	Modelo de qualidade interna de serviço DEA	Abordagem de Questionário	Medição das percepções dos clientes baseado no SERVQUAL
MQS 17	Broderick and Vachirapornpuk (2002)	Modelo para banco pela internet	Observação participante e análise de narrativas	Através da configuração de serviços, encontro de serviços, expectativa do cliente e imagem
MQS 18	Zhu et al. (2002)	Modelo baseado na TI	Abordagem de Questionário	Itens do SERVQUAL, porém apenas com as percepções
MQS 19	Santos (2003)	Modelo de qualidade de serviço eletrônico	Grupo Focal Entrevistas/Discussão	Através das dimensões incubador (design do website, tecnologia utilizada e fácil acesso) e ativo (bom suporte e rápida manutenção)

Fonte: Adaptado de Seth et al. (2005)

Quadro 8 - Avaliação dos Modelos de Qualidade em Serviços

ITEM \ MQS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Identificação de fatores que afetam a qualidade do serviço	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x				x
Adequação para a variedade de serviços em consideração	x	x	x		x									x					
Flexibilidade para dar conta mudar a natureza das percepções dos clientes	x			x							x		x		x			x	
Indicações para melhoria na qualidade do serviço	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Adequação para o desenvolvimento de um link para a medição da satisfação do cliente					x	x	x			x			x	x				x	
Diagnosticar as necessidades de formação e educação dos funcionários		x		x	x			x						x					
Flexível o suficiente para modificações de acordo com as mudanças no ambiente / condições		x	x		x		x				x	x		x	x				
Sugere medidas adequadas para a melhoria da qualidade do serviço tanto fluxo upstream e para baixo a organização em foco		x		x	x		x		x	x	x						x		
Identifica necessidades futuras (infra-estrutura, recursos) e, portanto, fornecer ajuda no planejamento				x				x	x		x		x			x		x	
Acomoda uso da TI em serviços								x	x							x	x	x	x
Capacidade de ser usado como uma ferramenta para benchmarking	x	x	x	x	x	x	x				x			x	x	x			

Fonte: Adaptado de Seth et al. (2005)

Destaca-se que o modelo de Parasuraman et al (1985) propôs a medição da qualidade do serviço, sendo que mais tarde, Parasuraman et al (1998) complementou seu modelo através do instrumento denominado SERVQUAL com base na avaliação de cinco dimensões da qualidade do serviço: confiabilidade, sensibilidade, segurança, empatia e tangibilidade e contendo 22 atributos, que mais tarde foram utilizados por Cronin e Taylor (1992) mas com apenas declarações de desempenho. Tais atributos em conjunto com os modelos e as suas avaliações e também com as características do modelo de competitividade de Chase & Hayes (1991), foram elaboradas as seguintes perguntas para o roteiro de entrevistas:

PA1: Em linhas gerais, como você classifica a qualidade do serviço desta unidade? Entre os itens a seguir, qual é o principal foco desta unidade: manter os custos atuais, atender, exceder, ou aumentar as expectativas dos clientes?

PA2: É mensurada a qualidade do processo de prestação de serviços? Através de qual meio/modelo/instrumento?

PA3: Com relação aos custos atuais para manter a qualidade do processo de prestação de serviços, existe uma preocupação em manter os custos atuais ou reduzi-los sem comprometer o sistema atual? Comente.

PA4: É verificado se todas as necessidades básicas do cliente foram atendidas? A taxa de satisfação é mensurada? Como?

PA5: A expectativa do cliente com relação ao serviço é avaliada? O grau de satisfação do cliente estabelecido pela concessionária é sempre atingido? Ocorrem de clientes ficarem mais ou menos satisfeitos do que o esperado/estipulado? Com que frequência? Em que proporção?

PA6: Quais características tornam um serviço ótimo? Essa análise depende de valores de investimentos necessários ou o aumento do valor agregado do serviço?

PA7: Com que frequência as expectativas dos clientes são excedidas? Como é mensurado? É uma prática contínua? Consegue mensurar a eficácia das ações?

PA8: Ocorreu a implementação de alguma melhoria nos últimos meses com o intuito de melhorar a qualidade do serviço prestado nesta unidade?

2.5.2.2. Backoffice

Diversos autores na literatura buscaram classificar as operações de serviços com o intuito de fornecer uma melhor análise e entendimento do assunto. Um dos

modelos mais tradicionais encontrado na literatura é o modelo de Chase (1978), em que o contato com o cliente é utilizado como base de análise. O autor conceitua que a distinção de um serviço para outro, com relação a busca pela eficiência, é a magnitude do contato com o cliente no momento de criação do serviço, sendo determinado através do tempo em que é necessária a permanência do cliente no sistema de serviços em relação ao tempo total necessário para atendimento do mesmo.

Chase (1978) sustenta a idéia de que quando o contato com o cliente é considerado ativo e frequente, existe a possibilidade de ocorrerem ineficiências inerentes a atividade, uma vez que as atividades de *front-office* lidam com estas questões, onde as habilidades interpessoais são consideradas um dos elementos importantes. Entretanto, se o contato com o cliente for considerado passivo ou inexistente, o processo pode ter sua eficiência ampliada através da padronização e automação das operações, sendo estas características tipicamente visíveis nas atividades de *back-office*.

Segundo Metters e Vargas (2000) o *back-office*, diferentemente da perspectiva tradicional, nem sempre tem o objetivo de reduzir o custo das operações, e sim buscar auxiliar os funcionários do *front-office* a realizarem um trabalho mais eficaz no atendimento aos clientes, possibilitando que dessa forma, a estrutura organizacional possa ser alinhada com a estratégia do sistema de serviços da organização.

De acordo com Safizadeh et al. (2003), os processos podem ser definidos através do quanto ocorre a interação com o cliente. Um processo *front-office* tem mais da metade das interações diretas com o cliente, seja com relação à duração ou ao valor adicionado, no *front-office*. Já um processo *back-office* tem mais da metade das interações indiretas com o cliente, seja com relação à duração ou ao valor adicionado, no *back-office*. É destacado ainda pelos autores que em seu estudo, o mais surpreendente é que os melhores processos com orientação *front-office* enfatizam o investimento de capital, enquanto os melhores desempenhos entre os processos com orientação *back-office* têm níveis mais altos de intensidade de trabalho.

Howcroft e Richardson (2012) comentam que o trabalho exercido no *back-office* tem um determinado grau de exigência, é exaustivo e não recebe os devidos créditos pela contribuição fornecida nas operações diárias da empresa. Korczynski (2004), através da leitura de diferentes estudos, afirma que o setor de *back-office* não tem o

feedback necessário para avaliação do trabalho executado, ocasionando um desincentivo para os trabalhadores que executam as tarefas neste setor.

Para Zomerdijk e de Vries (2007), a evolução da tecnologia está mudando a forma como ocorre o contato com o cliente, não se restringindo apenas ao contato presencial direto como exposto por Chase (1978). Atualmente existe uma gama maior de formas de contato, como a internet, o telefone e até mesmo aplicativos de celular. Estes autores afirmam ainda que a divisão entre *back-office* e *front-office* não é tão trivial em serviços como bancos por exemplo, uma vez que muitas vezes existe uma área entre os dois setores – chamada de *mid-office* – que auxilia na conexão entre eles, seja para conectar o *front-office* a um centro de serviços compartilhados, ou para gerenciar o trabalho de diversos *back-offices*.

Com base nas informações anteriores, foram elaboradas as seguintes perguntas para o roteiro de entrevistas:

PB1: O departamento que suporta as operações nesta unidade (o *back-office*) exerce quais funções?

PB2: Dentre as tarefas executadas pelo *back-office* mencionadas anteriormente, quais contribuem de forma significativa para o serviço como um todo?

PB3: Existem tarefas realizadas de forma conjunta entre os setores de *front-office* e *back-office*, ou os setores trabalham de forma independente?

PB4: O papel desempenhado pelo *back-office* pode ser considerado fundamental?

PB5: Existe alguma política de valorização/recompensa para os setores de *front-office* e *back-office*?

PB6: Com relação aos colaboradores do *back-office*, eles podem ser caracterizados como disciplinados, responsivos ou pró-ativos? Eles trabalham de acordo com algum procedimento/supervisão ou tem liberdade para gerenciar as próprias tarefas?

2.5.2.3. Cliente

Vredenburg e Wee (1986) afirmam que grande parte dos varejistas, concentram-se apenas no tratamento das queixas dos clientes. Um *survey* aplicado em larga escala no Canadá com 982 respondentes que haviam recentemente comprado um carro, mostra que, mesmo existindo algumas diferenças nos

determinantes da satisfação do cliente entre quatro modelos de carros diferentes, são os fatores relacionados à revenda que exercem os maiores efeitos. Os autores afirmam através de evidências empíricas que grande parte da insatisfação do cliente é atribuída a interações no pós-venda com o varejista.

De acordo com Brito, Aguilar e Brito (2007), 400 proprietários de automóveis populares (1.0) no Brasil foram entrevistados. Os pesquisadores apontam que os atributos determinantes para a escolha do cliente por uma empresa de prestação de serviços de manutenção de veículos ou outra são os que os clientes consideram simultaneamente importantes e percebem as diferenças de desempenho entre as empresas que fornecem o mesmo tipo de serviço.

No estudo realizado com diversos setores varejistas, entre eles o de concessionárias de veículos, acerca dos procedimentos da gestão de reclamações, Hansen, Wilke e Zaichkowsky (2010) identificaram dois *clusters*: os que lidam com as reclamações de forma “não-ativa” e os que lidam de forma “médio-ativa”. Os que lidam de forma “não-ativa” não veem a gestão de reclamações como uma ferramenta estratégica, já os que lidam de forma “médio-ativa” estavam mais inclinados a compensar os clientes reclamantes, além de perceberem um grau maior de insatisfação dos clientes bem como uma maior proporção de reclamações advindo deles. Dentro dos setores varejistas, as concessionárias de automóveis se destacaram por estarem mais propensas a ter um plano estratégico para lidar com reclamações.

Salles, Dias e Vanalle (2011) apresentam um estudo orientado pela visão estratégica da área de operações, envolvendo processos de administração da garantia da qualidade e as oportunidades de melhoria contínua nas instalações da empresa localizada no Brasil. É exposto o uso de informações oriundas do serviço de pós-venda para que sirvam de informação para melhoria dos produtos e processos de fabricação. O estudo possibilitou a análise da correlação entre as informações obtidas através da prestação dos serviços para os clientes e as ações realizadas por grupos para melhorar a qualidade. É afirmado pelos autores que diversas companhias fazem uso de *surveys* para mensurar a satisfação do cliente, centros de atendimento ao cliente e centros de suporte técnico, dentre outros recursos para obter informações que guiem os gerentes e colaboradores onde focar seus esforços e obterem sucesso nas operações.

Segundo Kim e Kim (2014), o CRM (gestão de relacionamento com o cliente, do inglês *Customer Relationship Management*), tem se mostrado uma ferramenta eficiente utilizada na retenção de clientes e não somente na conquista de clientes. O autor sugere ainda que um método eficiente de seleção de programas de atendimento ao cliente e o fornecimento de informações relevantes à cerca dos clientes para as concessionárias, com base na análise dos dados de comportamento de compra, podem fornecer subsídios necessários para que as concessionárias entendam o seu cliente e as diversas variações de suas necessidades, aumentando significativamente as chances de recompra.

Uma vez mencionadas estas informações, foram elaboradas as seguintes perguntas para o roteiro de entrevistas:

PC1: Como você classifica o cliente que frequenta esta concessionária? É possível identificar um perfil dos clientes que são atendidos?

PC2: Quais os fatores que levam um cliente a utilizar os serviços desta unidade?

PC3: O atendimento dos clientes, difere do modelo do carro ou todos vivenciam a mesma experiência de atendimento?

PC4: É possível identificar as necessidades do cliente atendido? Como ocorre o atendimento destas necessidades? São atendidas apenas as necessidades principais e básicas?

PC5: É possível, mediante aos diversos clientes, entender as variações das necessidades específicas de cada um? Ocorre o entendimento destas necessidades e algum tipo de personalização ocorre no processo de prestação de serviços?

PC6: Existe alguma tratativa para quando um cliente expõe uma idéia/sugestão? O comentário do cliente serve como fonte de estimulação/oportunidade para melhorias no processo de prestação de serviços?

PC7: Como a empresa classifica e trata as reclamações de seus clientes após a realização da venda de seus produtos ou serviços? É possível mensurar a satisfação do cliente?

2.5.2.4. Introdução de novas tecnologias

Dias (2000) afirma que a utilização da TI é de importância vital para as organizações, uma vez que o instrumento fornece capacidade necessária para que

empresas sobrevivam e cresçam no cenário competitivo. A administração dos recursos humanos, financeiros e materiais pode ser realizada com maior agilidade e exatidão com a utilização da TI.

Segundo Hidaka (2006), a classificação do papel das tecnologias de informação e comunicação nos serviços, relacionado com o aproveitamento e a escolha das mais adequadas, representa desafios de pesquisa ainda relevantes. A possibilidade de analisar os serviços sob a ótica dos processos demanda no uso de novas ferramentas e técnicas que tem o auxílio da tecnologia de informação. A importância da modelagem dos processos através do BPM (*Business Process Modeling*), permite um entendimento mais preciso dos serviços executados e de sua gestão.

A integração do fluxo de informações das atividades logísticas tem sido possível através da grande contribuição do EDI, onde dentro dos diversos benefícios proporcionados pelo sistema estão: o aumento da produtividade tanto interna quanto externa, a transmissão rápida das informações, redução de custos operacionais e administrativos, aumento da eficiência, redução de estoques, um entendimento maior do negócio como um todo, entre outros (FERREIRA; RIBEIRO, 2003).

Para Gonçalves (1994), um dos principais fatores que necessitam serem incrementados nas empresas não apenas para a produção de bens e serviços, é a tecnologia. A tecnologia possibilita através de uma atualização constante, satisfazer o cliente e criar valor, além do fato de possibilitar uma atualização constante das estruturas e departamentos das organizações que estão diretamente ligados com a gestão, uma vez que são responsáveis, em grande parte, pela inovação e alterações na administração da empresa.

De acordo com Zablah, Bellenger e Johnston (2004), o CRM pode ser visto através de duas abordagens. Como filosofia, o CRM auxilia de forma mais efetiva a buscar a lealdade, através da busca da construção e manutenção do relacionamento de longo prazo com os clientes. Já o CRM visto como ferramenta tecnológica, permite conectar as funções do *back-office* e *front-office*, fornecendo informações de forma eficiente a cerca de pontos de falhas com relação ao contato com os clientes.

Greenberg (2001) afirma que, algumas empresas instalam um software CRM paralelo ao sistema ERP, uma vez que alguns sistemas ERP possuem um módulo CRM que pode não atender todas as necessidades da empresa. O sistema ERP por sua vez, são mais voltados para controle interno como emissão de notas fiscais,

controles de ordens de serviço, manutenção do banco de dados de clientes e fornecedores, entre outras funções diárias, frisando que o foco principal é o *back-office* da empresa, e não o relacionamento com os clientes.

Existe também o *data-mining* como mostra o estudo recente de Tanaka e Kurahashi (2015), onde a mineração de dados da série temporal focada na ordem de tempo de um histórico de compras, abordando itens como manutenção de automóveis e taxas de retenção dos clientes, possibilita entender qual é o principal motivo de relações de longo prazo entre uma concessionária de veículos e um cliente. O estudo por sua vez demonstrou que a solução para manter as taxas de retenção de clientes é simplesmente conquista-los o quanto antes nos estágios mais primários, uma vez que a taxa de implementação de inspeção diminui monotonicamente com o passar do tempo.

Em concordância com as informações mencionadas, foram estabelecidas as seguintes perguntas para o roteiro de entrevistas:

PD1: As tecnologias utilizadas nesta unidade, são seguidas pela matriz, ou existe a liberdade de introduzir novas tecnologias quando for julgado necessário?

PD2: Como funciona o processo de avaliação/inserção de novas tecnologias? Seguem alguma regra ou são impostas pela matriz?

PD3: A introdução de novas tecnologias, deve ser justificada através de um retorno financeiro?

PD4: Quando alguma tecnologia pioneira permite melhorar o serviço, existe um estudo para aquisição e implementação desta tecnologia? Com que frequência isso ocorre e é concluído/implementado?

PD5: Quando a introdução de uma nova tecnologia permite diferenciar esta unidade dos concorrentes como uma vantagem pioneira, permitindo realizar tarefas que os concorrentes não podem, ela é inserida? Comente.

2.5.2.5. Força de trabalho

A força de trabalho é um dos elementos infraestruturais das áreas de decisão estratégica de operações (HAYES; WHEELWRIGHT, 1985). Também denominada de recursos humanos, engloba decisões como recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, promoção e motivação (BARROS NETO, 1999). Para Pires (1995), os recursos humanos são recursos mais importantes da organização e ao mesmo tempo

os mais difíceis de administrar, eles são responsáveis por tornar a empresa mais competitiva que outras.

O modelo de Godinho Filho (2004) acerca dos paradigmas estratégicos da manufatura identifica através de quatro critérios competitivos, as configurações das áreas de decisão. Todos os quatro critérios competitivos possuem em suas decisões estruturais a força de trabalho. No critério competitivo custo, a força de trabalho é caracterizada por ser um pessoal especializado e comprometido com a diminuição de custos. Já no critério competitivo qualidade, a força de trabalho é caracterizada pelo pessoal multi-habilitado, treinado em equipes e comprometido com programas de qualidade. O critério competitivo desempenho nas entregas, é caracterizado pela força de trabalho multi-habilitada, trabalhando em equipes e comprometido com programas de redução de tempo de ciclo e atendimento de prazos de clientes. Por fim, no critério competitivo flexibilidade, a força de trabalho é caracterizada por um pessoal multi-habilitado, treinado em equipes e comprometido em oferecer produtos customizados aos clientes e aumentar a flexibilidade no processo, mantendo o comprometimento com a redução de custos, evitando o crescimento exorbitante devido ao resultado da customização.

Em uma pesquisa realizada com executivos de diversas organizações, Durdiev et al (2014) identificaram fatores que afetam a produtividade, eficiência e a qualidade dos serviços de varejo. Foi concluído pelos autores que fatores como habilidade dos empregados, experiência e o gerenciamento da força de trabalho influenciam em grande parte, a produtividade e a eficiência.

Com base nestas informações, foram elaboradas as seguintes perguntas para o roteiro de entrevistas:

PE1: Como você define o perfil dos colaboradores desta unidade? Seguem procedimentos, são eficientes, realizam suas tarefas de forma autônoma, possuem pensamentos inovadores?

PE2: Os colaboradores apresentam restrições ao realizarem as tarefas rotineiras? E quando ocorre algo atípico a ser realizado? Eles apresentam foco nas atividades e/ou nos processos?

PE3: Os colaboradores seguem à risca os procedimentos estipulados ou tem autonomia para atuar no processo? Os colaboradores desta unidade podem ser considerados eficientes?

PE4: Os colaboradores possuem autonomia para escolher procedimentos alternativos no processo de prestação de serviços para atender a expectativa do cliente?

PE5: Os colaboradores desta unidade sugerem melhorias no processo? Tem a liberdade de criarem novos procedimentos com base nas oportunidades identificadas?

2.5.2.6. Gestão de primeira linha

Segundo Williams, Champion e Hall (2011), existem quatro tipos de gestores: *Top managers*, *middle managers*, *first-line managers* e *team leaders*. Cada um desses gerentes tem uma função específica e realizam tarefas distintas.

Os *top line managers* aderem a funções executivas, como CEO (*Chief Executive Officers*), COO (*Chief Operating Officer*), CFO (*Chief Financial Officers*), e CIO (*Chief Information Officer*), e são responsáveis pelas direções gerais da organização, tais como criar contextos para mudança através de visões de longo prazo ou pela missão da empresa, desenvolver o comprometimento dos colaboradores e sua performance, criar uma cultura organizacional positiva e por fim, monitorar os ambientes da empresa.

Já os *middle managers* são representados por funções como gerentes de planta, gerentes regionais, ou gerentes individuais. São responsáveis por gerar objetivos consistentes com as metas fornecidas pelos *top line managers*, sendo uma de suas principais funções planejar e alocar recursos para atingir estes objetivos, além de monitorar e gerenciar a performance das sub-unidades e gerentes individuais e também implementar mudanças ou estratégias advindas dos *top line managers*.

First line managers executam a função de gerente, supervisor de turno, ou gerente de departamento. A principal responsabilidade dos *first line managers* é gerenciar a performance de colaboradores de níveis mais básicos, que são diretamente responsáveis pela produção de bens e serviços da empresa. Eles são os únicos gestores que não supervisionam outros gestores, entretanto os *first-line managers* devem encorajar, monitorar, recompensar a performance de seus colaboradores, bem como instruir novos colaboradores a executar suas tarefas. Os *first line managers* são responsáveis por elaborar cronogramas detalhados e planos de operações com base nos planos de médio prazo dos *middle managers*, que

diferentemente dos planos de longo prazo, tipicamente produzem resultados dentro de duas semanas (WILLIAMS; CHAMPION; HALL, 2011).

Os autores comentam ainda sobre os *team leaders* como sendo um novo tipo de gerente com uma função de trabalho mais desenvolvida, no qual gere suas próprias funções e que por definição, não tem um supervisor formal. Diferentemente dos *first-line managers*, os *team leaders* não necessitam terem seus trabalhos gerenciados e tem autoridade para contratar e demitir funcionários, associar funções aos colaboradores e controlar os recursos, facilitando o trabalho dos colaboradores possuindo como principal foco atingir metas.

O modelo gerencial de Mintzberg (1989) por sua vez, aborda os múltiplos papéis que os gerentes assumem. Esses papéis são um conjunto de comportamentos, e as dez funções mais comuns ao trabalho de todos os gerentes foram divididos em três grupos. No grupo interpessoal as relações interpessoais são abrangidas dentro e fora da organização, onde os gerentes são representados como símbolo, líder ou ligação. Já o grupo informacional está relacionado com a obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização e vice-versa, sendo os gerentes vistos como disseminadores ou porta-voz. O grupo decisional aborda a solução de problemas e a tomada de decisões, relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios e alocação de recursos.

Segundo Sims (2000) a descrição de gerentes de primeira linha pode variar de um departamento para outro, mas geralmente são vistos como os responsáveis por direcionar o trabalho dos funcionários e cumprir metas, através da supervisão dos funcionários para que atinjam os objetivos estipulados pela alta gerência. Os gerentes de primeira linha são vistos como a pessoa responsável por unir a alta gerência e os colaboradores, realizando funções inerentes à sua posição como planejamento, organização, liderança e controle.

Alexander, Teller e Roggeveen (2016) verificaram a atuação dos gerentes como elos de ligação em dois tipos de relações, e as atividades oriundas de cada um dos elos. A primeira relação é o elo de ligação entre a matriz e o centro comercial que atuam. Nesta relação, os autores identificaram que os gerentes atuam na entrega dos serviços, na coordenação, na proteção de informações confidenciais sobre a organização e na comunicação externa. Já a segunda relação é o elo de ligação entre o centro comercial e a rede de clientes. Neste elo, foi identificado pelos autores que os gerentes atuam na entrega dos serviços, na coordenação, na proteção de

informações confidenciais sobre a organização, na comunicação externa e na coleta de informações externas e coleta de informações internas advindas dos consumidores. A atuação dos gestores pode então ser dividida entre representar a organização – entrega do serviço, coordenação, proteção de informações e comunicação externa – e de natureza informativa – coleta de informações de entrada e saída, bem como sua retransmissão.

Com base nas informações expostas, são compostas as seguintes perguntas para o roteiro de entrevistas:

PF1: Em linhas gerais, como você define seu papel como gestor nesta unidade de pós-venda? Quais as principais atividades exercidas?

PF2: Quais atividades voltadas aos funcionários são realizadas nesta unidade?

PF3: Quais são as atividades realizadas com foco nos processos desta unidade?

PF4: Dentre as atividades mencionadas anteriormente, qual é a proporção entre as atividades que englobam mais controlar o processo e as que tem foco em controlar os colaboradores que atuam nesta unidade?

PF5: Existe alguma atividade de mentoria entre os gestores e os colaboradores, de forma a treinar e facilitar o trabalho para os colaboradores?

PF6: Existe algum canal de comunicação para obter comentários, críticas, ou sugestões dos clientes que utilizam os serviços desta unidade? Quais são as pessoas que tem orientação a receber estes comentários dos clientes?

PF7: Uma vez recebida as informações/comentários dos clientes, o que ocorre com essa informação? Ela é analisada rapidamente, ocorre uma devolutiva para o cliente, é passada para a alta gerencia, serve como fonte de novas idéias, auxilia na melhoria dos processos?

3 PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo apresenta a pesquisa de campo realizada em seis seções, sendo as quatro primeiras relacionadas à metodologia da pesquisa. A quinta seção trata da caracterização das empresas estudadas e do perfil dos gestores entrevistados, e a última apresenta a análise realizada com os resultados obtidos.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de que os objetivos deste estudo sejam atingidos, é necessário a utilização de uma metodologia científica que responda às questões de uma pesquisa, aumentando a precisão e consistência das respostas encontradas, garantindo desta forma a confiabilidade e a replicabilidade das pesquisas (SELLTIZ et al., 1974). De acordo com Creswell (1994), faz-se necessário a estruturação do trabalho partido da escolha do foco do estudo, no qual define-se a metodologia.

Segundo (CAUCHICK MIGUEL et al., 2012; BERTO; NAKANO, 1999; FILIPPINI, 1997) os tipos de pesquisa mais comuns em engenharia de produção, são: Estudo de caso, *survey*, modelagem e simulação, pesquisa-ação e pesquisa bibliográfica ou revisão da literatura.

Para este trabalho, o estudo de caso mostrou-se mais adequado, uma vez que visa aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), podendo ser de casos únicos, múltiplos, enfoque incorporado ou holístico (YIN, 2005).

De acordo com Eisenhardt (1989), um número adequado seria entre 4 e 10 casos, para Yin (2005) essa decisão depende do número de replicações que o pesquisador deseja. No caso deste estudo, foram realizados 4 casos.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é apenas uma das diversas maneiras de se realizar uma pesquisa. Podem também ser realizados experimentos, pesquisas históricas, análise de informações em arquivos além de outras formas de realizar pesquisa. Cada uma dessas estratégias possui vantagens e desvantagens, com base em três condições:

- a) O tipo de pergunta de pesquisa;
- b) Qual o controle que o pesquisador tem sobre os eventos;

- c) O foco em fenômenos históricos em oposição a fenômenos contemporâneos.

Yin (2005) afirma ainda que estudos de caso podem ser exploratórios, descritivos ou explanatórios. Sendo as estratégias diferenciadas com base nas condições:

- d) No tipo de pergunta de pesquisa;
- e) Na extensão do controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais atuais;
- f) No grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a fenômenos contemporâneos.

É descrito por Yin (2005) três situações em que o estudo de caso é indicado. A primeira acontece quando é necessário testar uma hipótese ou teoria que foi previamente explicitada. A segunda ocorre quando o estudo é algo extremo, único ou quando as situações são instigantes e muito raras. A terceira é o caso revelador, quando o pesquisador possui acesso a uma situação ou fenômeno que ainda não foi investigado cientificamente.

Yin (2005) afirma ainda que a pesquisa de estudo de caso é algo difícil por não dispor de fórmulas já existentes como ocorre em outras estratégias de pesquisa. “Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por quê, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005 p.19).

O trabalho proposto busca identificar quais são as principais práticas de gestão de operações de serviço das concessionárias e classificar as operações de cada empresa estudada nos estágios evolutivos de competitividade das operações de serviço. Esse objetivo evidencia o caráter exploratório da pesquisa. Para Yin (2005), a pesquisa do tipo exploratória permite o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, possuindo como uma característica importante um planejamento flexível, com o intuito de permitir a consideração dos diversos aspectos relativos ao tema estudado. O caráter exploratório deste trabalho é adequado à natureza da proposta, já que está ligado diretamente aos objetivos estabelecidos, ou seja, explorar o modelo dos estágios evolutivos de competitividade no pós-venda das concessionárias de veículos. Onde todas as informações obtidas e as conclusões irão fornecer elementos que possibilitem uma melhor compreensão deste setor.

A escolha da quantidade de casos deve ser orientada com base nos resultados pretendidos pela pesquisa. Desta forma, delimitou-se para este estudo, as concessionárias de veículos presentes no anuário da ANFAVEA de 2016, que possuem unidades na grande São Paulo, devido a representatividade nas vendas desta região, selecionando as seis montadoras que juntas representam aproximadamente 70% da participação de mercado acumulada em setembro de 2017, com base na quantidade de emplacamentos, conforme o Informativo – Emplacamentos (Ed. 177) da FENABRAVE (2017). Quatro das seis concessionárias participaram da pesquisa.

Figura 5 – Participação de mercado – Acumulado Setembro/2017

Fonte: FENABRAVE (2017)

3.2 MODELO DE PESQUISA

O modelo proposto para esta pesquisa tem como base o setor de serviços de pós-venda das concessionárias bem como todo um referencial teórico conforme descrito no segundo capítulo deste trabalho. As informações extraídas possibilitaram identificar as características do setor e os aspectos gerenciais de operações de serviço. Com base nas informações obtidas foi possível identificar as principais práticas de gestão. Uma vez adquiridas as informações em conjunto com a avaliação dos estágios de competitividade, foi possível verificar em qual dos estágios de

competitividade as empresas se encontram, e com isso realizar as conclusões deste trabalho. A Figura 6 apresenta uma visão geral do modelo de pesquisa.

Figura 6 - Visão Geral do Modelo de Pesquisa

Fonte: Autor (2018)

O modelo de pesquisa apresentado na Figura 6 ilustra as etapas seguidas durante a realização deste estudo, partindo da base teórica construída através da revisão de literaturas que juntamente com o modelo de estágios de competitividade fomentou a construção de um roteiro utilizado no processo de entrevista semiestruturada realizada nas concessionárias, esta etapa possibilitou identificar as principais práticas de gestão e estabelecer em qual estágio de competitividade cada uma das concessionárias se encontra, encerrando com as conclusões obtidas através da realização deste estudo.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Neste estudo foi adotado o instrumento da entrevista semiestruturada, o qual depende da interação entre o entrevistador e o entrevistado, com o intuito de coletar informações, registrar observações e observar as operações nas concessionárias. Para se conduzir um estudo de caso deve-se seguir uma sequência, e uma das etapas

desta sequência aborda a necessidade de determinar os instrumentos e métodos para a coleta de dados (CAUCHICK MIGUEL et al., 2012).

Com o intuito de tirar o máximo proveito possível das entrevistas nas concessionárias, foram elaborados um questionário e um roteiro de entrevista. O questionário contém questões para caracterização da empresa e do entrevistado e é apresentado no Apêndice A. Já o roteiro é baseado nas características de cada uma das dimensões do modelo de Chase e Hayes (1991) bem como no referencial teórico que suporta cada uma das dimensões, ele contém questões que foram respondidas pelos gestores de pós-venda das concessionárias, conforme apresentado no Apêndice B. O roteiro não limita a extensão das entrevistas e sim serve como uma ferramenta para direcionar o diálogo, sendo possível o questionamento de tópicos não abordados caso seja necessária uma maior explanação com o intuito de evitar inferências nas análises.

Como parte do processo de preparação para realizar as entrevistas nas concessionárias, buscou-se que todas as etapas abaixo fossem cumpridas:

a) Planejamento:

- Objetivo da pesquisa;
- Agendamento das entrevistas *in loco*, ou seja, nas concessionárias;

b) Roteiro:

- Elaboração do roteiro de pesquisa e validação junto a acadêmicos;
- Verificação do embasamento teórico do roteiro de pesquisa;
- Definição do meio de coleta (gravação do áudio da entrevista);

c) Empresa:

- Pesquisa prévia sobre as concessionárias;
- Certificação de que a empresa pertence a amostra definida para estudo;

d) Entrevistado:

- Certificar-se de que se tratava de um gestor ou gerente de pós-venda;
- Verificar se o gestor/gerente possui familiaridade com o tema;
- Checar a disponibilidade de tempo para a entrevista.

3.4 ESCOLHA DAS CONCESSIONÁRIAS

As concessionárias visitadas para a realização deste estudo de casos múltiplos foram selecionadas com base na participação das montadoras – valor acumulado de setembro de 2017 – que segundo a Fenabreve, representam aproximadamente 70% do mercado, com base na quantidade de emplacamentos, sendo as seis montadoras com maior quantidade de emplacamentos realizados neste ano. As concessionárias não terão o nome divulgado neste trabalho devido a solicitação de confidencialidade dos respondentes, sendo descritas como CSS1, CSS2, CSS3 e CSS4.

Das seis concessionárias contatadas quatro aceitaram participar do estudo que foi realizado entre setembro e outubro de 2017. Com relação as quatro que foram visitadas, serão expostas inicialmente algumas informações gerais tais como documentos que são utilizados pelas concessionárias e normas a serem seguidas. Esses dados não seguem uma ordem respectiva as concessionárias tampouco a exposição dos dados coletados nas entrevistas, sendo inescusável mencioná-los para fins de registro.

3.5 PERFIL DAS CONCESSIONÁRIAS VISITADAS E DOS GESTORES ENTREVISTADOS

a) Concessionária 1 (CSS1)

A CSS1 conta com um gerente de pós-venda, formado em administração com pós-graduação em gestão de pessoas, pertence à um grupo pequeno que teve suas atividades iniciadas a quatro anos e tem suas concessionárias localizadas nas três cidades do grande ABC. O setor de pós-venda conta com vinte colaboradores no total, e o faturamento composto por peças e mão de obra gira em torno de R\$500 mil/mês tendo seu próprio centro de custo. Esta concessionária atende tanto pessoas físicas (80%) quanto jurídicas (20%).

A CSS1 comercializa veículos novos e seminovos, desde carros mais populares até veículos considerados de luxo. É constatado pela CSS1 que o fator que leva os consumidores a não voltarem para realizar manutenções, ou terem serviços realizados em seus carros nas concessionárias, com exceção das vendas, no mercado atual, tem relação direta com o custo, acarretando em prejuízo para o consumidor, que ao economizar com a revisão, perde qualquer serviço a ser realizado

em garantia, uma vez que a não realização da revisão acarreta na perda de garantia de forma automática.

Foi descrito pelo entrevistado da CSS1 que cinco anos atrás existia uma passagem de carros pela concessionária de quase o dobro da quantidade de veículos que passam atualmente, sendo que atualmente a CSS1 apresenta uma média de 350 veículos que realizam serviços na concessionária por mês.

O período em que a CSS1 tem o maior número de vendas e procura por parte dos clientes é de outubro a dezembro por conta do consumidor receber o décimo-terceiro e pelo lançamento de novas versões, sendo constatado também que o período de 2013, 2014, e 2015 foi um período com grande quantidade de carros vendidos devido à isenção do IPI, o que trouxe um retorno direto para o pós-venda sendo constatado pela CSS1 no período de 6 meses após a venda.

A CSS1 afirma ter uma taxa de absorção de 90%, que são os veículos que voltam para manutenção, entretanto nem sempre voltam para a mesma concessionária em que adquiriram o veículo, uma vez que o valor da revisão é tabelado.

A qualidade do serviço é mensurada através de uma métrica elaborada pela montadora que mensura a quantidade de clientes satisfeitos, sendo a média nacional de 80% e a regional de 78% acumulada no ano, e a média mensal da concessionária de 85%, estando acima da média medida pela montadora.

A montadora que estabelece os padrões que devem ser seguidos através de um documento, este documento aborda todas as práticas e execuções desde agendamento do cliente pelo telefone ou presencial, até a ligação pós-venda para verificar junto ao cliente se o serviço foi realizado de forma adequada.

b) Concessionária 2 (CSS2)

A CSS2 conta com um gerente de pós-venda, formado em processos gerenciais. O setor de pós-venda da CSS2 conta com 28 colaboradores no total, e o faturamento composto por peças e mão de obra é em torno de R\$300 mil/mês possuindo centro de custo próprio. A CSS2 atende tanto pessoas físicas (75%) quanto jurídicas (25%).

A CSS2 comercializa veículos novos e seminovos, entre carros populares à utilitários da própria marca da montadora e também de outras. Foi constatado pelo gerente de pós-venda da CSS2 que o fator que leva os clientes a voltarem é a garantia

(e sua perda caso a revisão não seja feita no prazo estipulado). É constatado também que existem os clientes fiéis, entretanto o percentual é baixo se comparado com os que voltam devido à garantia.

Atualmente a CSS2 tem uma passagem de aproximadamente 400 veículos por mês, que realizam algum tipo de serviço de manutenção.

O período que a CSS2 mais comercializa veículos e tem um aumento significativo na procura por veículos é delimitado nos três últimos meses do ano. Também foi constatado nesta concessionária que o período de isenção de IPI apresentou maior número de vendas, já o período subsequente apresentou uma redução de aproximadamente 60% nas vendas.

A taxa de absorção de clientes da CSS2 gira em torno de 90% para o primeiro serviço, 60% no segundo serviço, no terceiro em torno de 40% e no quarto passa para 14%. Clientes estes que são tanto da própria como de outras concessionárias.

A qualidade do serviço é mensurada através da métrica elaborada pela montadora, sendo a média nacional de 9.8 e a regional de 8.7, e a média da concessionária é de 8.6, numa escala de pontos que vai de “extremamente satisfeito” a “nada satisfeito” (12 à -4).

A montadora especifica os padrões que devem ser seguidos através de um documento. Este documento abrange todas as questões e práticas necessárias para os procedimentos no pós-venda, tais como *checklists* utilizados para execução do serviço, avaliação do piloto de testes em relação ao mecânico ter verificado todos os itens, e a forma como o cliente deve ser tratado desde o agendamento do serviço até a entrega do veículo para o cliente e posterior contato para verificação junto ao cliente se o serviço realizado foi satisfatório ou não.

c) Concessionária 3 (CSS3)

A CSS3 conta com um gerente de pós-venda, formado em Administração com pós-graduação em marketing de varejo. O setor de pós-venda conta com 42 colaboradores no total, e o faturamento composto por peças e mão de obra gira em torno de R\$600 mil/mês e com centro de custo próprio. A CSS3 atende tanto pessoas físicas (80%) quanto jurídicas (20%).

A CSS3 comercializa veículos novos e seminovos, desde carros populares até carros do segmento *Premium*, da marca da própria montadora e também de outras marcas. O principal fator que leva os clientes a voltarem para realizar manutenções e

outros serviços é a garantia total de 3 anos dos modelos de veículos que mais vendem na CSS3 da própria montadora.

O período que a CSS3 tem um aumento significativo nas vendas e procura por parte dos clientes é compreendido entre dezembro e janeiro, pelas promoções de final de ano, troca de modelos, e ações de venda.

A taxa de absorção da CSS3 nos últimos meses é de mais de 115% pois além dos clientes que adquiriram o veículo na concessionária, clientes de outra concessionária próxima que fechou passaram a utilizar o serviço desta concessionária, além de clientes que compram o veículo em outras concessionárias e trazem para a CSS3 para realizar algum tipo de serviço.

A qualidade do serviço é mensurada através de uma métrica elaborada pela montadora, onde são pesquisados vinte clientes por mês, a média nacional é de 80% e a regional de 79%, sendo a média mensal da concessionária de 82,13%.

A montadora estabelece os padrões de atendimento através de um documento aplicado em todo o grupo. Todos os processos, procedimentos, qualidade; forma, modo e tempo de atendimento dos clientes e demais ações necessárias para a prestação de serviços são abordadas neste manual de procedimentos e padrão da montadora.

d) Concessionária 4 (CSS4)

A CSS4 conta com um gerente de pós-venda formado em tecnologia em informática e possui ensino técnico em mecânica. O setor de pós-venda conta com 12 colaboradores, e o faturamento composto por peças e serviço gira em torno de R\$300 mil/mês tendo centro de custo próprio. Esta concessionária atende tanto pessoas físicas (90%) quanto jurídicas (10%).

A CSS4 comercializa veículos novos e seminovos da própria marca apenas. É constatado pela CSS4 que o fator que leva os consumidores a não voltarem para realizar revisões ou manutenções são clientes que não são da região e devido ao valor da revisão ser tabelado independente do grupo da concessionária, clientes acabam utilizando o serviço de outras concessionárias por estar mais próximo de sua residência. Já o principal fator que faz com que os clientes voltem independente da distância é o atendimento e a confiança.

O período em que a CSS4 tem um aumento nas vendas e procura por parte de novos clientes é nos meses de novembro e dezembro, por parte do consumidor receber o décimo-terceiro e isso auxiliar na alavancagem das vendas.

A CSS4 afirma ter uma taxa de absorção de 80% na primeira revisão e 70% na segunda revisão, possuindo dentro deste valor veículos que foram adquiridos na própria concessionária e em outras.

A qualidade do serviço é mensurada através de uma métrica elaborada pela montadora que mensura a satisfação do cliente, numa escala que vai de zero a mil, sendo a média nacional de 929 e a regional de 930, já a média mensal da concessionária é de 960, estando acima da média mensal nacional das concessionárias da marca.

A montadora estabelece os padrões que devem ser seguidos através de um documento que aborda todos os procedimentos e como realizá-los, desde o agendamento do cliente para a realização de um serviço na concessionária, até o contato com o cliente dias após a entrega do veículo.

3.6 ANÁLISE DOS ACHADOS DA PESQUISA

Nesta seção é apresentada uma análise das observações da pesquisa de campo estratificada por cada dimensão do modelo dos estágios evolucionários das operações de serviço. Todas as seis dimensões têm a sua devida importância, não sendo atribuído um peso específico para cada uma, sendo apresentadas as classificações separadamente e para cada dimensão, é indicado o estágio do modelo em que cada concessionária encontra-se.

No final é apresentado uma tabela onde facilita a visualização geral das classificações. Ressalta-se que para a classificação geral de cada uma das concessionárias em um dos níveis foi considerada uma classificação mediana com base na variação de cada uma das seis dimensões, visto que dificilmente uma concessionária esta completamente situada em um dos níveis.

a) Qualidade

Apesar do custo ser visto como algo importante a se manter ou reduzir nas operações diárias da CSS1 ele não influencia diretamente na qualidade do serviço, mesmo trabalhando dentro do procedimento imposto pela montadora ela

pode realizar ações paralelas, ou até mesmo de forma adicional ao procedimento desde que não o conflite, com o intuito de atender as expectativas dos clientes, que por sua vez é excedida na maioria das vezes. Entretanto, existe uma pequena parcela dos clientes que demonstra alguma insatisfação por questões pontuais que acontecem dentro das operações diárias da CSS 1 como por exemplo peças que não são de giro e acabam demorando a chegar na concessionária porque muitas vezes nem a própria montadora tem a peça disponível para reposição à pronta entrega sendo solicitado ao cliente que aguarde a chegada desta peça. Diante do observado, pode-se dizer que a CSS1 encontra-se no estágio 3 de competitividade das operações de serviço nesta dimensão, principalmente devido a exceder as expectativas dos clientes na maioria das vezes com práticas simples como a lavagem gratuita do veículo independente do serviço realizado.

A CSS2 possui uma previsão com relação ao custo da qualidade aprovado no budget mensal não sendo solicitado pela montadora que ocorra uma redução neste custo, por isso não ocorrem investimentos além do valor previsto. A CSS2 também precisa trabalhar de acordo com o procedimento estabelecido pela montadora e de certa forma possui liberdade para eventualmente realizar ações adicionais que agreguem valor ao cliente. Apesar de ter sido constatada a intenção em exceder a expectativa do cliente uma vez que a CSS2 compreende que a exigência dos clientes vem aumentando com o passar do tempo, não foi constatado que a expectativa é excedida na maioria das vezes. Além disso existe uma pequena parcela dos clientes que demonstram insatisfação por questões pontuais assim como na CSS1. Tendo em vista os fatos relatados pode-se dizer que a CSS2 encontra-se no nível 2 pois tem a característica de atender as expectativas dos clientes ,mas também pode-se dizer que estaria em transição para o estágio 3 de competitividade das operações nesta dimensão porque existe a intenção em exceder a expectativa dos clientes.

A CSS3 está no nível máximo de garantia perante as metas da montadora e o custo da qualidade não é visto como um problema. Apesar disso a CSS3 busca manter o custo atual e sempre que possível reduzi-lo desde que não influencie na qualidade. A CSS3, além de trabalhar de acordo com o procedimento estabelecido pela montadora, deve também trabalhar de acordo com o procedimento do grupo ao qual pertence sendo as práticas similares e aditivas, tais procedimentos garantem que a expectativa do cliente seja atendida, e apesar de não ocorrer com frequência, existe

a preocupação em excedê-la sempre que possível. Apesar dessa preocupação, também existe uma pequena parcela de clientes que apresentam alguma insatisfação que na maioria dos casos é devido alguma falha de atendimento, sendo que a CSS3 trata esses fatos imediatamente com a intervenção do gerente que está na maior parte do tempo próximo ao local onde ocorre o atendimento, verificando o ocorrido e propondo uma solução imediata para o cliente. Com base nos fatos mencionados pode-se dizer que a CSS3 também encontra-se no estágio 2 pois pode-se sintetizar seu enfoque na qualidade como atender as necessidades dos clientes e também pode estar em transição para o estágio 3 porque existe a intenção em excedê-las quando possível.

Não existe uma preocupação com relação ao custo da qualidade do serviço na CSS4 uma vez que é estabelecido pela matriz e não houve variações com relação aos custos da qualidade. A CSS4 trabalha de acordo com o procedimento estabelecido pela montadora e para toda e qualquer ação que necessite ser realizada fora do estabelecido pelo procedimento deve solicitar ao gerente de pós-venda que por sua vez analisa o caso e decide pela melhor ação a ser tomada. As necessidades do cliente são atendidas segundo constatado pela CSS4 através de uma pesquisa preenchida pelo cliente no término da prestação de serviços, onde o mesmo avalia de forma geral a qualidade do serviço prestado. Existe a preocupação em tentar excedê-las como observado pela evidência do entrevistado afirmar que a nota máxima na pesquisa de satisfação é o mínimo aceitável e toda nota abaixo disso é solicitado imediatamente ao cliente uma explanação do ocorrido sendo proposta uma reparação do serviço após o entendimento da situação. Existe uma parcela de clientes que demonstram insatisfação devido a alguma frustração ocorrida durante o processo de prestação de serviços que quando notado pelo gerente de pós-venda o mesmo intervém e tenta solucionar o problema. Pode-se dizer então com base nos fatos constatados que a CSS4 encontra-se no estágio 2 em transição para o estágio 3 devido a apresentar fortes sinais na tentativa em exceder as expectativas dos clientes e não somente atendê-las.

A dimensão qualidade do serviço na maioria das concessionárias foram predominantemente classificadas no estágio 2 em transição para o estágio 3 Como pode ser visto no Quadro 9, pois de fato todas as concessionárias atendem as expectativas dos clientes que utilizam seus serviços e por mais que exista uma pequena parcela de clientes que demonstram alguma insatisfação, esta não é

devido ao serviço prestado pela concessionária e sim por problemas que na maioria das vezes são relacionados a peças de baixo giro que dificilmente são utilizadas em serviços de manutenção na concessionária.

O custo com a qualidade não é visto como um problema sendo muitas vezes previsto como uma parcela do orçamento mensal da concessionária e como toda a empresa que deseja aumentar sua lucratividade existe a busca pela redução de valores investidos independente do serviço. Entretanto, essa redução não ocorre caso influencie na qualidade.

Pelo fato das concessionárias necessitarem seguir o procedimento estabelecido pela montadora existe uma dificuldade em exceder as expectativas dos clientes. Na maioria das vezes há limitação imposta pelo procedimento para executar serviços além dos que são previstos, por isso a maioria das concessionárias ainda encontra-se em transição do estágio 2 para o estágio 3 nesta dimensão. Porém, uma prática simples como a lavagem gratuita independente do serviço realizado, no veículo como implementado na CSS1, demonstrou ser eficiente quanto à exceder as expectativas dos clientes que esperavam apenas ter o serviço contratado e não algo a mais.

Quadro 9 - Classificação das concessionárias na dimensão qualidade do serviço

Estágio	1 - Disponível para o Serviço	2 - Qualificado	3 - Competência Distinta	4 - Serviços de Classe Mundial
Qualidade do Serviço			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> CSS2 CSS3 CSS4 </div> CSS1	

Fonte: Autor (2018)

b) *Back-office* (Departamentos de suporte):

O departamento de *back-office* da CSS1 desempenha diversas tarefas como faturamento, encerramento de OS, garantia e outras atividades administrativas que auxiliam o setor de operações trabalhando muitas vezes de forma conjunta com departamento de *front-office*. Tanto os setores de *back-office* quanto de *front-office* são valorizados igualmente com relação a importância das tarefas que executam, possuindo uma diferenciação apenas na política de remuneração. Os colaboradores do *back-office* devem trabalhar de acordo com o procedimento

estabelecido pela montadora, com relação às tarefas que executam podem gerenciá-las de forma limitada. Pode-se dizer então que a CSS1 se encontra no estágio 3 de competitividade de operações nesta dimensão pois o *back-office* é igualmente valorizado com o *front-office* desempenhando um papel fundamental nas operações de serviço.

O departamento de *back-office* da CSS2 desempenha tarefas como garantia, aquisição e fornecimento de peças, faturamento e demais atividades que auxiliam o setor de operações, apesar de todos os setores dependerem um do outro ainda existem poucas operações que são executadas de forma conjunta ao departamento de *front-office*. Os setores de *back-office* e *front-office* tem sua importância reconhecida pela concessionária independente da tarefa que realizam possuindo apenas uma diferenciação na política de remuneração. Os colaboradores do *back-office* assim como os de *front-office* trabalham de acordo com o procedimento estabelecido pela montadora. Caso algo necessite ser realizado fora deste procedimento deve-se contatar o supervisor direto, o chefe de oficina ou o gerente de pós-venda, que analisa a situação e autorizando ou não. Tendo em vista os fatos relatados pode-se dizer que as CSS2 encontra-se no estágio 2 em transição para estágio 3 de competitividade das operações nesta dimensão por contribuir para o serviço e ser igualmente valorizado com o *front-office* entretanto ainda é uma função segregada das demais.

A CSS3 possui departamento de *back-office* em dois locais distintos, na central do grupo onde realizam funções como compras e gestão de pessoas, e na própria concessionária onde realizam funções como garantia, faturamento, abertura e encerramento de ordem de serviço. Tanto o setor de *back-office* como o setor de *front-office* tem suas funções reconhecidas igualmente apresentando uma diferenciação na política de remuneração assim como constatado nas outras concessionárias. Os colaboradores de *back-office*, tanto os que trabalham na central do grupo quanto os da concessionária, são vistos como disciplinados, e podem gerenciar as próprias tarefas desde que trabalhem de acordo com o procedimento estipulado pela montadora. Uma vez constatado os fatos de que o *back-office* é igualmente valorizado ao *front-office*, tem sua importância, desenvolve as próprias capacidades, ainda não é possível afirmar ser um setor em que existe a pró-atividade, por isso pode-se dizer que as CSS3 encontra-se no estágio 3 em transição para o estágio 4 de competitividade das operações nesta dimensão.

A CSS4, assim como a CSS3, possui departamento de *back-office* localizado em dois locais, na matriz do grupo onde atividades relacionadas ao departamento financeiro, compras e gestão de pessoas são realizadas, e na própria concessionária onde as funções como caixa, abertura e encerramento de OS e garantia são realizadas. A maioria das operações realizadas no *back-office* são segregadas das operações de *front-office*. Segundo o entrevistado as operações de *front-office* são mais importantes do que as operações de *back-office*, e além disso a política de valorização depende da função exercida pelo colaborador. Ambos os setores devem trabalhar de acordo com o procedimento estabelecido pela montadora, não possuindo liberdade para gerenciar as tarefas que desenvolvem. Tendo em vista os fatos mencionados, pode-se dizer que a CSS4 encontra-se no estágio 2 de competitividade de operações nesta dimensão pois é uma função segregada das demais, não sendo visto como um setor tão importante quanto o *front-office* e por contribuir para o serviço desempenhando um papel importante mas não essencialmente fundamental.

A dimensão *back-office* foi classificada entre as dimensões 2 e 3 em sua maioria como mostra o Quadro 10, visto que todos os procedimentos são estabelecidos pela montadora e não é permitido a criação de novos procedimentos ou a escolha de procedimentos alternativos. Além disso toda variação no procedimento precisa de um respaldo ou autorização por parte da montadora levando as concessionárias a terem um serviço padronizado. Nenhuma das concessionárias possui um departamento de *back-office* que realiza exclusivamente atividades de contabilidade e são valorizados dentro das funções que realizam não possuindo diferenças discrepantes com relação ao *front-office*.

O fato de algumas das concessionárias pertencerem a um grupo faz com que certas atividades de *back-office* sejam realizadas na matriz do próprio grupo com intuito de otimizar as operações e manter um quadro de colaboradores mais enxuto. Mesmo assim as concessionárias estudadas possuem colaboradores que trabalham no *back-office* da própria unidade, sendo vistos como departamentos que trabalham de forma totalmente separada do *front-office* o que classifica a CSS4 no estágio 2, ou que desempenham um papel fundamental no serviço estabelecendo a CSS1 no estágio 3. Além disso apresentam sinais de desenvolvimento das próprias capacidades com relação ao gerenciamento das tarefas que realizam (desde que trabalho de acordo com o procedimento na montadora) mas ainda não são vistos

como pró-ativos não sendo possível portanto estabelecer a CSS3 completamente no estágio 4 nesta dimensão, apresentando fortes sinais de evolução do estágio 3.

Quadro 10 - Classificação das concessionárias na dimensão *back-office*

Estágio	1 - Disponível para o Serviço	2 - Qualificado	3 - Competência Distinta	4 - Serviços de Classe Mundial
Retaguarda (Deptos. de Suporte)		CSS4	<div style="display: inline-block; text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">CSS2</div> ➔ </div>	<div style="display: inline-block; text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">CSS3</div> ➔ </div>

Fonte: Autor (2018)

c) Clientes

Os clientes que frequentam a CSS1 têm suas necessidades atendidas, e mesmo com a necessidade de seguir o procedimento estipulado pela montadora necessidades específicas de cada cliente são entendidas e existem atendimentos diferenciados, seja por conta de problemas ou de algo pontual que aconteça, devendo a pessoa responsável pela tratativa realizar o preenchimento de formulários posteriormente. Sugestões e idéias dadas pelos clientes são vistas como fontes de idéias e oportunidades para a CSS1. Pode-se dizer então que a CSS1 encontra-se no estágio 4 de competitividade das operações nesta dimensão.

Existe um entendimento das necessidades dos clientes que frequentam a CSS2 e as variações dessas necessidades são tratadas através de uma personalização do serviço, seja pelo intuito do consultor ou por um histórico ruim vivenciado pelo cliente na concessionária, desde que esse atendimento personalizado não seja divergente em excesso do procedimento estabelecido pela montadora. Sugestões, oportunidades de melhoria e críticas expostas pelos clientes são levadas em consideração e são analisadas diretamente pelo gerente de pós-venda. Tendo em vista os fatos mencionados pode-se dizer que a CSS2 encontra-se no estágio 4 de competitividade de operações nesta dimensão.

As necessidades dos clientes que frequentam a CSS3 são entendidas e mesmo que não evidenciado durante entrevista a existência de personalização do serviço de acordo com o cliente, toda e qualquer observação realizada pelo cliente, seja uma crítica ou elogio, são levadas em consideração. Melhorias no processo são implementadas, desde que não entrem em conflito com o procedimento estabelecido

pela montadora e sejam algo adicional. Uma vez constatado os fatos pode-se dizer que a CSS3 encontra-se no estágio 4 de competitividade das operações nesta dimensão.

Os clientes que frequentam a CSS4 têm as suas necessidades entendidas e dificilmente necessitam de alguma personalização no serviço. Quando necessário o gerente de pós-venda intervém e avalia a necessidade propondo ao cliente uma solução para o evento. Parte das sugestões e comentários dados pelos clientes são analisados junto à diretoria sendo realizado posteriormente um estudo para implementação, que ocorre desde que não conflite e seja adicional ao procedimento estabelecido pela montadora. Tendo em vista os fatos relatados pode-se dizer que a CSS4 encontra-se no estágio 3 em transição para o estágio 4 de competitividade de operações nesta dimensão.

Percebe-se que o cliente é a parte mais importante para as concessionárias uma vez que a maioria delas encontram-se no Estágio 4 nesta dimensão conforme pode ser visto no Quadro 11. Existe pleno conhecimento do conjunto de mercados atendidos pelas concessionárias bem como as variações de suas necessidades visto que todas as concessionárias apresentam algum tipo de personalização no serviço. Na CSS1 caso ocorra algum problema, o funcionário tem a liberdade de realizar a reparação no serviço desde que comunique a tratativa tomada através do preenchimento de um formulário posteriormente. Já na CSS2 existe um histórico do cliente dos serviços realizados na concessionária e caso seja um cliente que passou por algum problema nas visitas anteriores também existe uma personalização no serviço.

A CSS4 apresenta sinais de evolução mas ainda não pode ser classificada no estágio 4 pois mesmo os clientes sugerindo melhorias ou realizando comentários apenas parte dessas informações é analisada junto à diretoria não ficando claro o critério de seleção das sugestões que são analisadas. Por outro lado a CSS3, mesmo não apresentando evidências durante a entrevista da existência de personalização do serviço de acordo com cliente todas as observações realizadas pelo cliente sejam críticas ou elogios são levadas em consideração e as melhorias são implementadas desde que não entrem em conflito com procedimento estabelecido pela montadora o que estabelece a CSS3 (e da mesma forma a CSS1 e a CSS2) no estágio 4 de competitividade de operações na dimensão cliente.

Quadro 11 - Classificação das concessionárias na dimensão clientes

Estágio	1 - Disponível para o Serviço	2 - Qualificado	3 - Competência Distinta	4 - Serviços de Classe Mundial
Cliente				<div> <div>CSS4</div> <div> <div>CSS1</div> <div>CSS2</div> <div>CSS3</div> </div> </div>

Fonte: Autor (2018)

d) Introdução de novas tecnologias

A matriz ao qual a CSS1 faz parte é responsável pela avaliação da introdução de novas tecnologias. Muitas vezes a própria concessionária indica a aquisição de uma nova tecnologia para a matriz que por sua vez realiza um estudo avaliando se a concessionária já possui um equipamento que atende esta necessidade ou se terá seu custo justificado através de benefícios como retorno financeiro, melhora na qualidade do serviço ou até mesmo melhora frente aos concorrentes próximos, dessa forma podem ser adquiridas ou não. Pode-se dizer então que as CSS1 encontra-se no estágio 3 em transição para o estágio 4 de competitividade de operações nesta dimensão, uma vez que foi constatado a solicitação e aquisição recente de um módulo adicional de *workflow* ao software que já utilizam, para a matriz, sendo comprovado a melhoria do serviço pelo entrevistado.

A CSS2 pertence a um grupo empresarial e possui total liberdade no processo de introdução de novas tecnologias na concessionária, porém estas tecnologias devem ser previamente homologados pela montadora. Essa consulta pode ser realizada através de um catálogo no portal da montadora ao qual apenas a concessionária tem acesso. Desde que sejam seguidos estes critérios e visando a melhoria da qualidade do serviço, o retorno financeiro ou até mesmo a melhoria do nível da concessionária perante a montadora (o que traz diversos benefícios como bônus para aquisição do preço do carro) podem então ser inseridas. Tendo em vista os fatos mencionados pode-se dizer que a CSS2 encontra-se no estágio 3 de competitividade operações nesta dimensão.

A CSS3, por também pertencer a um grupo, segue o processo de introdução de novas tecnologias pela matriz ou por requisição da montadora. A aquisição de novas tecnologias que a CSS3 acredita trazer algum resultado de melhoria para o serviço são indicadas para matriz que avalia se existe um retorno financeiro do

investimento ou de qualidade. Entretanto, existem condições em que a montadora não autoriza aquisição de outro equipamento a não ser um modelo específico comercializado pela própria montadora. Tendo em vista os fatos relatados pode-se dizer que a CSS3 encontra-se no estágio 2 em transição para o estágio 3 de competitividade de operações nesta dimensão pois recentemente foi adquirido um equipamento de oxi-sanitização que melhorou o serviço de limpeza do ar condicionado dos veículos, porém outros equipamentos passam por um processo burocrático onde existe a necessidade da homologação por parte da montadora

A CSS4 pode sugerir e fazer um levantamento de investimento para a diretoria regional do grupo que analisa se existe lucratividade do investimento, se traz algum benefício para concessionária ou se existe um benefício financeiro ou de qualidade. Com base nesses parâmetros, a matriz pode autorizar a nova tecnologia mas ela deve estar homologada previamente pela montadora. Com base nos fatos mencionados pode-se dizer que a CSS4 encontra-se no estágio 2 em transição para estágio 3 de competitividade de operações nesta dimensão.

Na dimensão introdução de novas tecnologias percebe-se uma grande concentração por parte das concessionárias próximo ao estágio 3 de competitividade de operações, como pode ser visto no Quadro 12. De fato, as práticas são muito similares pois devem estar alinhadas com as diretrizes da montadora, o que estabelece uma relação forte no estágio 3. Não foi possível classificar a CSS1 no nível 4 pois não é possível identificar se ela realmente está à frente das outras concessionárias uma vez que, assim como as demais concessionárias, ela precisa utilizar máquinas e equipamentos previamente homologados pelas montadoras.

Um caso a se destacar é o da CSS3 que recentemente introduziu um novo equipamento para limpeza do ar-condicionado. Entretanto devido à necessidade da concessionária comprovar um retorno financeiro para a matriz, ela ainda se encontra no estágio 2, demonstrando forte sinais de transição para o estágio 3 uma vez que ela buscou com a aquisição desse novo equipamento não somente um retorno financeiro mas sim a melhoraria qualidade do serviço executado nos veículos dos clientes.

Quadro 12 - Classificação das concessionárias na dimensão introdução de novas tecnologias

Estágio	1 - Disponível para o Serviço	2 - Qualificado	3 - Competência Distinta	4 - Serviços de Classe Mundial
Introdução de novas tecnologias				

Fonte: Autor (2018)

e) Força de trabalho

Os colaboradores das CSS1 são vistos como eficientes, possuem liberdade para sugerir melhorias, mas não podem criar novos procedimentos, sendo as oportunidades de melhoria analisadas pela gerência. Os colaboradores das CSS1 seguem o procedimento estipulado pela montadora tanto para atendimento dos clientes quanto para execução do serviço, podendo variar minimamente em algumas situações e devem sempre contatar o gerente de pós-venda para solicitar autorização quando necessário, não possuindo autonomia para escolher procedimentos alternativos. Com base nos fatos mencionados pode-se dizer que as CSS1 encontra-se no estágio 2 em transição para estágio 3 de competitividade de operações nesta dimensão cuja principal característica é possuir colaboradores eficientes, disciplinados e que seguem procedimentos.

Os colaboradores das CSS2 são vistos como disciplinados e seguem os procedimentos estipulados pela montadora uma vez que o processo é padronizado na concessionária. Caso exista a necessidade de uma tratativa diferenciada que varie minimamente do procedimento os colaboradores estão previamente autorizados a realizar mas devem comunicar a ação tomada posteriormente ao seu supervisor direto. Os colaboradores sugerem poucas melhorias no processo, não criam novos procedimentos mas podem otimiza-los para ganhar tempo, beneficiando tanto a concessionária quanto o cliente. Pode-se dizer que os seus S2 encontra-se no estágio 2 em transição para o estágio 3 de competitividade de operações nesta dimensão.

A CSS3 conta com colaboradores que são vistos como disciplinados, eficientes e bem processuais, uma vez que a rotina de trabalho é definida por metas. O importante é ter as tarefas realizadas dentro do período estipulado, possuindo certa liberdade para gerenciar as próprias tarefas desde que não influencie o resultado final e o prazo. Os colaboradores quase não sugerem melhorias, não criam ou alteram os

procedimentos existentes exceto em raras situações para atender a expectativa do cliente ou para tentar agilizar algo no processo, desde que não extrapole os limites delimitados pelo modelo imposto pela montadora. Tendo em vista os fatos relatados pode-se dizer que a CSS3 encontra-se no estágio 2 em transição para o estágio 3 de competitividade operações nesta dimensão.

Os colaboradores das CSS4 são considerados disciplinados e seguem o procedimento estipulado pela montadora além de serem eficientes com relação às tarefas que realizam, possuem liberdade limitada para gerenciar as tarefas desde que sejam tarefas dentro de um mesmo serviço, sugerem melhorias para o superior direto mas não possuem liberdade para criar novos procedimentos, sendo o gerente de pós-venda o responsável por verificar se há algo que pode ser realizado em adição ao procedimento da montadora. Pode-se dizer então que a CSS4 encontra-se no estágio 2 de competitividade de operações nesta dimensão.

Na dimensão força de trabalho as concessionárias foram predominantemente classificadas no estágio 2 em transição para estágio 3 de competitividade, pois de fato todos os procedimentos e etapas de execução do serviço são previamente estabelecidos uma vez que existe a necessidade de seguir o procedimento estipulado pela montadora (Quadro 13). Uma vez que todos os procedimentos são predefinidos não existe autonomia para criar novos procedimentos. Também, a escolha entre procedimentos alternativos depende do respaldo ou autorização do supervisor direto uma vez que isso gera uma variação no procedimento, e acaba levando as concessionárias a realmente ter em um serviço padronizado e qualificado.

O fato da CSS4 ser a única a estar totalmente estabelecida no estágio 2 deve-se ao fato de que a única possibilidade do colaborador escolher não é com relação a procedimentos alternativos e sim com a ordem de execução de determinadas tarefas dentro de um mesmo serviço. Segundo o entrevistado isso ocorre quando é necessário um balanceamento para reduzir a ociosidade ou a sobrecarga de trabalho dos setores, permitindo a fluidez execução dos serviços.

Por outro lado as demais concessionárias encontram-se em transição para o nível 3 uma vez que existe a possibilidade da escolha de procedimentos alternativos como é o caso da CSS1 em que pode-se variar minimamente em algumas situações desde que autorizado pelo gerente de pós-venda e existindo a necessidade de comunicar por escrito esta variação. E também no caso da CSS3, onde os colaboradores possuem certa liberdade para executar as próprias tarefas desde que

dentro do período estipulado e que isso não influencie no resultado e no prazo final bem como não extrapole os limites do procedimento estipulado pela montadora.

Quadro 13 - Classificação das concessionárias na dimensão força de trabalho

Estágio	1 - Disponível para o Serviço	2 - Qualificado	3 - Competência Distinta	4 - Serviços de Classe Mundial
Força de Trabalho		CSS4	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> CSS1 CSS2 CSS3 </div>

Fonte: Autor (2018)

f) Gestores

O gerente de pós-venda da CSS1 é visto como um facilitador de procedimentos e situações, passa grande parte do tempo no controle dos colaboradores e uma pequena parcela do tempo no controle do processo uma vez que já está definido o procedimento da montadora. O gerente de pós-venda está sempre à disposição dos clientes, entretanto é comum que outros funcionários filtrem as informações ou comentários previamente, sendo essas informações muitas vezes colocadas em pauta nas reuniões de alta gerência. O gerente de pós-venda também realiza uma mentoria dos colaboradores não relacionada ao serviço técnico em si uma vez que esta é realizada através de um contato mais próximo com os colaboradores, realizando um *feedback* que traz um retorno significativo para a concessionária. Pode-se dizer então que a CSS1 encontra-se em transição no estágio 1 para o estágio 3 de competitividade de operações nesta dimensão.

O gerente de pós-venda da CSS2 passa a maior parte do tempo no controle do processo, uma vez que a supervisão dos colaboradores técnicos é de responsabilidade do chefe de oficina e os colaboradores administrativo seguem o procedimento estipulado pela montadora. Além dos treinamentos realizados pela concessionária e também pela montadora, o chefe de oficina realiza mentorias periódicas com os colaboradores do operacional. Já o gerente de pós-venda realiza atividades de *feedback* com relação ao serviço dos colaboradores do administrativo. O gerente de pós-venda recebe as informações dos clientes por meio eletrônico ou por uma planilha gerada pelo colaborador do caixa que recebe as críticas e sugestões dos clientes, apenas quando solicitado pelo cliente o gerente de pós-venda se

apresenta para conversar. Tendo em vista os fatos mencionados pode-se dizer que a CSS2 encontra-se no estágio 2 em transição para o estágio 3 de competitividade de operações nesta dimensão.

O gerente de pós-venda da CSS3 passa grande parte do tempo na recepção onde tem maior contato com os clientes por ter o hábito de se colocar à disposição caso ocorra algo durante o atendimento ou até fazer uma verificação se está tudo correto no processo de prestação de serviços. Outra parcela do tempo é dividida igualmente entre controle de processos e colaboradores. Não existem traços de mentoria do gerente de pós-venda com os colaboradores, sendo realizados apenas conversas com intuito de gerar vínculo entre os colaboradores e a gerência. Além disso os colaboradores realizam treinamentos ou pela montadora ou pelo próprio grupo. O gerente de pós-venda recebe as informações dos clientes por meio eletrônico, sendo expostas em reuniões periódicas com alta gerência onde são analisadas com o intuito de verificar se podem trazer algum benefício para o processo e se é possível utilizá-lo em conjunto com o procedimento da montadora. Com base nos fatos mencionados pode-se dizer que a CSS3 encontra-se no estágio 3 de competitividade de operações nesta dimensão.

O gerente de pós-venda da CSS4 passa a maior parte do tempo controlando o processo do que os colaboradores, além disso possui portas abertas para os clientes que desejem conversar pessoalmente. Os colaboradores quando são contratados, realizam uma série de treinamentos e uma vez completada essa grade são certificados pela montadora. Fora isso o gerente de pós-venda realiza pouca mentoria técnica para os colaboradores sendo mais orientações para melhoria da execução do serviço e conversas onde são realizados *feedbacks* para os colaboradores. As informações dos clientes são recebidas pelo gerente de pós-venda por de meio eletrônico, sendo registradas e levadas para reunião com a gerência, analisadas e quando possível são aplicadas na concessionária desde que não sejam conflitantes com o padrão estipulado pela montadora. Com base nos fatos mencionados pode-se dizer que a CSS4 encontra-se no estágio 2 em transição para o estágio 3 de competitividade de operações nesta dimensão.

A dimensão gestores apresentou forte tendência de evolução para o estágio 3 como pode ser visto no Quadro 14 pelo fato de existir a preocupação dos gerentes de pós-venda em ouvir os clientes, bem como foi a única dimensão em que uma das concessionárias encontra-se no estágio 1.

A CSS1 foi a única concessionária classificada no estágio 1 nesta dimensão. Por mais que o gerente tenha portas abertas para os clientes e é visto como um facilitador de procedimentos e situações ele passa grande parte do tempo no controle dos colaboradores e uma pequena parcela no controle do processo, por isso a CSS1 apresenta sinais de transição para estágio 3, necessitando diminuir a parte do tempo em que o gerente de pós-venda controla os colaboradores para estar disponível aos clientes.

Já as CSS2 e a CSS4 encontram-se em transição do estágio 2 para o estágio 3 nessa dimensão uma vez que o gerente de pós-venda encontra-se disponível para os clientes mesmo que somente quando solicitado como é o caso da CSS2, agindo como um facilitador na resolução de problemas que possam acontecer como é o caso da CSS4, sendo que em ambas o gerente de pós-venda passa grande parte do tempo no controle do processo uma vez que o chefe de oficina é quem fica no controle dos colaboradores, por isso não se pode estabelecer totalmente essas duas concessionárias no estágio 3.

Quadro 14 - Classificação das concessionárias na dimensão gestores

Estágio	1 - Disponível para o Serviço	2 - Qualificado	3 - Competência Distinta	4 - Serviços de Classe Mundial
Gestores		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">CSS1</div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">CSS2 CSS4</div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 10px; margin: 0 auto;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 10px; margin: 0 auto;"></div> </div> </div>	CSS3	

Fonte: Autor (2018)

A classificação realizada individualmente por dimensão é apresentada de forma agregada no Quadro 15, onde é possível visualizar que existe uma tendência média de cada uma das concessionárias estarem centradas mais próximas de um nível.

Quadro 15 - Classificação geral por dimensão das concessionárias nos estágios de competitividade

Estágio	1 - Disponível para o Serviço	2 - Qualificado	3 - Competência Distinta	4 - Serviços de Classe Mundial
Qualidade do Serviço			<div> <div>CSS2 CSS3 CSS4</div> <div>→ CSS1</div> </div>	
Retaguarda (Deptos. de Suporte)		<div> <div>CSS4</div> <div> <div>CSS2</div> <div>→ CSS1</div> </div> </div>	<div> <div>CSS3</div> <div>→</div> </div>	
Cliente			<div> <div>CSS4</div> <div>→ CSS1 CSS2 CSS3</div> </div>	
Introdução de novas tecnologias		<div> <div>CSS3 CSS4</div> <div>→ CSS2</div> </div>	<div> <div>CSS1</div> <div>→</div> </div>	
Força de Trabalho		<div> <div>CSS4</div> <div> <div>CSS1 CSS2 CSS3</div> <div>→</div> </div> </div>		
Gestores	<div> <div>CSS1</div> <div>→ CSS3</div> </div>	<div> <div>CSS2 CSS4</div> <div>→ CSS3</div> </div>		

Fonte: Autor (2018)

A CSS1 pode ser enquadrada no estágio 3 da competitividade de operações de serviços pois há predomínio da classificação das dimensões nesse estágio. De fato, ela apresenta as dimensões gestores em transição do estágio 1 para o estágio 3, força de trabalho do estágio 2 para o estágio 3, qualidade e *back-office* no estágio 3, introdução de novas tecnologias em transição do estágio 3 para o estágio 4 e clientes no estágio 4.

A CSS2 pode ser enquadrada na transição do estágio 2 para o estágio 3 da competitividade de operações de serviços pois há o predomínio da classificação das dimensões nesse estágio. De fato, ela apresenta as dimensões qualidade, *back-office*, força de trabalho e gestores em transição do estágio 2 para o estágio 3, a dimensão introdução de novas tecnologias no estágio 3 e a dimensão clientes no estágio 4.

A CSS3 pode ser enquadrada no estágio 3 da competitividade de operações de serviço devido ao predomínio da classificação das dimensões nesse estágio. As dimensões qualidade, introdução de novas tecnologias e força de trabalho estão situadas em transição do estágio 2 para o estágio 3, a dimensão gestores no estágio 3, a dimensão *back-office* em transição do estágio 3 para o estágio 4 e a dimensão clientes no estágio 4.

A CSS4 pode ser enquadrada em transição do estágio 2 para o estágio 3 da competitividade de operações de serviços pois há o predomínio da classificação das dimensões nesse estágio. As dimensões *back-office* e força de trabalho foram classificadas no estágio 2, as dimensões qualidade, introdução de novas tecnologias e gestores em transição do estágio 2 para o estágio 3 e a dimensão clientes em transição do estágio 3 para o estágio 4.

Ao analisar cada uma das concessionárias de forma geral foi possível identificar uma tendência que permitiu considerar de forma geral a classificação em um dos estágios de competitividade para cada uma das concessionárias, sendo justificado pelo predomínio mediano das operações das concessionárias em um dos níveis, conforme é apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 - Classificação geral das concessionárias nos estágios de competitividade

Estágio	1 - Disponível para o Serviço	2 - Qualificado	3 - Competência Distinta	4 - Serviços de Classe Mundial
Classificação Geral			<div> <div>CSS2 CSS4</div> <div>→</div> <div>CSS1 CSS3</div> </div>	

Fonte: Autor (2018)

4 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar as práticas de gestão de operações de serviço de pós-venda em concessionárias de automóveis com base no modelo teórico de Chase & Hayes (1991), identificando quais são as principais práticas de gestão de operações de serviço nessas empresas e em seguida classificando as operações das empresas estudadas nos estágios evolutivos. Para isso foram analisados quatro casos realizados nas concessionárias com maior participação de mercado, chegando-se a conclusão de diversos aspectos expostos neste capítulo.

Percebe-se que as concessionárias estudadas têm uma forte tendência a estarem situadas de forma geral, próximas ao estágio 3, Entretanto nenhuma delas foi classificada totalmente em um dos estágios em todas as dimensões percebendo-se uma tendência das concessionárias encontrarem-se bem próximas umas das outras em cada uma das dimensões se analisadas separadamente, sendo que dentre as seis dimensões analisadas apenas duas apresentaram uma grande amplitude na classificação: *back-office* (entre a CSS4 e CSS3) e gestores (entre a CSS1 e CSS3).

Com relação à dimensão *back-office*, o fato de uma concessionária possuir muitas funções de *back-office* realizada na matriz do grupo e não na própria concessionária, faziam que, mesmo contribuindo com a realização do serviço, ela seja vista como uma função segregada das demais o que indica uma prática relacionada ao estágio 2. Por outro lado, mesmo existindo funções de *back-office* realizadas na matriz do grupo, quando foi observado que a maioria das atividades é realizada na própria concessionária e os colaboradores são autorizados a gerenciar as próprias tarefas, considerou-se como sendo evidência de uma prática que permite classificar a concessionária no estágio 3 nessa dimensão, bem como auxilia inicialmente a concessionária a evoluir para o Estágio 4.

Com relação à dimensão relacionada aos gestores, percebe-se que a prática de controlar os colaboradores na maior parte do tempo é algo que inibe a concessionária a consolidar-se no estágio 3 mesmo que ela realize as outras atividades no tempo restante. Já o fato do gestor não ter a necessidade de controlar tanto os colaboradores e o processo em si e poder passar grande parte do tempo na recepção junto aos clientes ouvindo-os e analisando as sugestões por eles realizadas é uma prática que de fato auxilia as concessionárias a consolidarem-se no estágio 3 nessa dimensão.

Com relação à dimensão qualidade do serviço a maioria das empresas encontrou-se no estágio 2 em transição para estágio 3, ficando claro que a tentativa de exceder as expectativas dos clientes através de ações simples como por exemplo um brinde na prestação de serviços que é o caso das CSS1 que fornece uma lavagem gratuita independente do serviço. Por outro lado, a necessidade de seguir um procedimento estipulado pela montadora é algo que inibe ou até mesmo dificulta as concessionárias a concluírem o processo de transição do estágio 2 para o estágio 3.

Com relação a dimensão Cliente percebe-se que não basta apenas entender as necessidades básicas dos clientes que utilizam o serviço das concessionárias bem como fornecer uma personalização do serviço, é necessário também que todas as sugestões, ideias e críticas fornecidas pelos clientes sejam analisadas. Esta prática auxiliou a maioria das concessionárias a se consolidarem no estágio 4, já a prática de filtrar as informações dadas pelos clientes e apenas algumas das sugestões serem expostas em reuniões com alta gerência é algo que inibe a concessionária a de fato se consolidar no estágio 4 na dimensão cliente.

Existe a predominância da maioria das concessionárias serem classificadas no estágio 2 em transição para o estágio 3 na dimensão força de trabalho pois de fato todos os procedimentos são predefinidos não existindo autonomia para criar novos procedimentos e a liberdade para escolha de procedimentos alternativos é extremamente limitada. Toda variação no procedimento precisa de um respaldo ou autorização por parte do gerente de pós-venda levando as concessionárias realmente a terem um serviço padronizado e qualificado. Autorizar previamente os colaboradores a escolherem procedimentos alternativos para realizarem seus serviços é uma prática que auxiliaria as empresas a de fato se consolidarem no estágio 3 de competitividade de operações nesta dimensão.

O fato de uma concessionária encontrar-se em uma das dimensões no estágio 1 em transição para estágio 3 em uma das dimensões demonstrou que de fato existe a possibilidade de empresas de operações de serviço a avançarem de um estágio para outro sem a necessidade de passar por um estágio intermediário. Percebe-se também que não necessariamente uma empresa que tenha diversas dimensões em níveis mais altos de competitividade de operações de serviço não possua uma outra dimensão em estágios mais inferiores.

Por último, a necessidade de se seguir um padrão pré-estabelecido pela montadora não é algo ruim uma vez que a gestão amarrada a uma prática padronizada

é importante tanto para facilitar os gestores das concessionárias quanto a montadora a gerir todas as concessionárias que comercializam seus veículos, gerenciando o trabalho executado com o intuito de garantir um padrão de atendimento que é importante para os clientes. De fato, uma vez que se segue um padrão pré-estabelecido, sistematizado e estruturado garante-se a repetibilidade e uniformidade no padrão de qualidade do serviço, mas por outro lado inibe a empresa de mudar e ter *feedback* do cliente, e por consequência evoluir nos estágios de competitividade nas operações de serviços.

A classificação nos estágios de competitividade das empresas de operações de serviços não é algo a ser visto como uma crítica e sim serve para os gestores tanto das concessionárias de automóveis deste estudo quanto as outras a realizarem uma reflexão sobre o modelo atual do processo de prestação de serviços que está sendo realizado nas concessionárias e em quais pontos deve-se ter maior atenção para que se possa atingir estágios mais altos de competitividade.

De acordo com o desenvolvimento do trabalho percebeu-se que a análise sobre a introdução de novas tecnologias poderia ser merecedora de um estudo detalhado devido a evolução tecnológica e o surgimento de novas tendências, sendo necessário realizar uma revisão sobre novas tecnologias voltadas para o serviço como por exemplo realizar monitoramento do veículo por satélite ou saber quais são as novas tecnologias que estão se adotando ou que poderiam mudar o padrão de serviço auxiliando a evolução estágios evolutivos.

Outra sugestão para trabalhos futuros seria realizar este mesmo estudo em um outro serviço como o de bancos *online*, sendo esse um nicho de mercado recente e que está em alta.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, A.; TELLER, C.; ROGGEVEEN, A. L. The boundary spanning of managers within service networks. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 6031–6039, 2016.

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. 2017. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuarios.html>>. Acesso em: 01 fev. 2018

ARAÚJO FERREIRA, K.; CRISTINA CABRAL RIBEIRO, P. Tecnologia da Informação e Logística : Os Impactos do EDI nas Operações Logísticas de uma Empresa do Setor Automobilístico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais....**, Ouro Preto: ENEGEP, 2003. p. 1-8

BARROS NETO, J. DE P. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 350 f. 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **Production**, v. 9, n. 2, p. 65–75, 1999.

BOWEN, J.; FORD, R. C. Managing service organizations: Does having a “thing” make a difference? **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 447–469, 2002.

CAR AND DRIVER. **Pesquisa: serviço pós-venda é fonte de lucro inexplorada**. 2013. Disponível em: <<http://caranddriverbrasil.uol.com.br/noticias/mercado/pesquisa-servico-posvenda-e-fonte-de-lucro-inexplorada/6546#>>. Acesso em: 9 fev. 2017.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard business review**, v. 56, n. 6, p. 137–42, 1978.

CHASE, R. B.; HAYES, R. H. Beefing up operations in service firms. **Sloan management review**, v. 33, n. 1, p. 15–26, 1991.

CLARK, G.; JOHNSTON, R.; SHULVER, M. Exploiting the Service Concept for Service Design and Development. In: **New Service Development: Creating Memorable Experiences**. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc., 2000. p. 71–91.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. [s.l.] Sage Publications, 1994.

CRONIN, J.J. and TAYLOR, S.A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, July, pp. 55-68, 1992.

DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 13. ed. New Jersey: Pearson Education, 2011.

DIAS DE SOUZA, D. Motivação e Resistência ao Uso da Tecnologia da Informação: um Estudo entre Gerentes. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, p. 51–66, 2000.

DURDYEV, S. et al. Productivity and Service Quality: Factors Affecting in Service Industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 109, p. 487–491, 2014.

EDVARDSSON, B. O.; OLSSON, J. A. N. Key Concepts for New Service Development. **The Service Industries Journal**, v. 16, n. 2, p. 140–164, 1996.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

Fecomércio. **Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista**. Disponível em: <<http://www.fecomercio.com.br/pesquisas/indice/pccv>>. Acesso em: 15 fev. 2016

FENABRAVE. **Participação de Mercado - Acumulado Setembro/2017**. 2017. Disponível em: <<http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=1&id=719&layout=indices-e-numeros>>. Acesso em: 9 out. 2017.

FILIPPINI, R. Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 7, p. 655–670, jul. 1997.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODINHO FILHO, M. Paradigmas estratégicos de gestão da manufatura: configuração, relações com o planejamento e controle da produção e estudo exploratório na indústria de. **Paradigmas estratégicos de gestão da manufatura: ...**, p. 286, 2004.

GOLDSTEIN, S. M. et al. The service concept: The missing link in service design research? **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 2, p. 121–134, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p. 63–81, fev. 1994.

GREENBERG, P. **CRM, Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUMMESSON, E. Lip Service - a Neglected Area in Services Marketing. **The Journal of Services Marketing**, v. 1, n. 1, p. 19–23, 1987.

HANSEN, T.; WILKE, R.; ZAICHKOWSKY, J. Managing consumer complaints: differences and similarities among heterogeneous retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 38, n. 1, p. 6–23, 2 fev. 2010.

HESKETT, J. L. **Managing in the Service Economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

HIDAKA, K. Trends in Services Sciences in Japan and Abroad. **Quarterly Review**, v. 19, p. 35–47, 2006.

HOWCROFT, D.; RICHARDSON, H. The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. **Work, Employment and Society**, v. 26, n. 1, p. 111–127, 17 fev. 2012.

JOHNSTON, R. Service operations management: return to roots. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 104–124, 1999.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2010.

JOHNSTONE, S.; DAINITY, A.; WILKINSON, A. Integrating products and services through life: an aerospace experience. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 5, p. 520–538, 24 abr. 2009.

KIM, J.; SUK KIM, M. Analysis of automobile repeat-purchase behaviour on CRM. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 7, p. 994–1006, 2014.

KORCZYNSKI, M. Back-Office Service Work: Bureaucracy Challenged? **Work, Employment and Society**, v. 18, n. 1, p. 97–114, 30 mar. 2004.

LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither services marketing? **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 20–41, 2004.

METTERS, R.; VARGAS, V. A typology of de-coupling strategies in mixed services. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 6, p. 663–682, nov. 2000.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations**. [s.l.] Simon and Schuster, 1989.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, p. 65–77, 1993.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. e BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, Fall, pp. 41–50, 1985.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. e BERRY, L.L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, Spring, pp. 12–40, 1988.

PEREIRA ZAMITH BRITO, E.; LUÍS BENEDUZZI AGUILAR, R.; ARTUR L. BRITO, L. Customer choice of a car maintenance service provider. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 5, p. 464–481, maio 2007.

PIRES, S. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba: UNIMEP, 1995.

SAFIZADEH, M. H.; FIELD, J. M.; RITZMAN, L. P. An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 5, p. 557–576, dez. 2003.

SALLES, J. A. A.; DIAS, A. O.; VANALLE, R. M. Alignment of after-sales services with measures to improve quality: A case study in a major auto assembly plant in Brazil. **Proceedings of the 1st International Technology Management Conference, ITMC 2011**, n. April, p. 979–984, 2011.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G.; GOHR, C. F. Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual. **24º Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, p. 3454–3461, 2004.

SASSER, W. E.; OLSEN, R. P.; WYCKOFF, D. D. **Management of service operations : text, cases, and readings**. Boston: Allyn And Bacon, 1978.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974.

SETH, N., DESHMUKH, S. G., & VRAT, P. Service quality models: a review. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 22(9), 913–949, 2005.

SILVESTRO, R. et al. Towards a Classification of Service Processes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62–75, set. 1992.

SIMS, R. R. **The Challenge of Front-line Management: Flattened Organizations in the New Economy**. [s.l.] Greenwood Publishing Group, 2000.

TANAKA, M.; KURAHASHI, S. An analysis of customer retention rates by time series data mining. **International Journal of Computer Applications in Technology**, v. 52, n. 2/3, p. 160, 2015.

THE WORLD BANK. **Services, etc., value added (% of GDP)**. 2017. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS?locations=BR>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.

VREDENBURG, H.; WEE, C. H. The role of customer service in determining customer satisfaction. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 14, n. 2, p. 17–26, 1986.

WHEELRIGHT, S. C.; HAYES, H. Competing Through Manufacturing. **Harvard business review**, Jan-Feb, p. 99–108, 1985.

WILLIAMS, C.; CHAMPION, T.; HALL, I. **Mgmt.** [s.l.]: Cengage Learning, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABLAH, A. R.; BELLENGER, D. N.; JOHNSTON, W. J. Customer Relationship Management (CRM) Implementation Gaps. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 24, n. 404, p. 279–295, 2004.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZOMERDIJK, L. G.; DE VRIES, J. Structuring front office and back office work in service delivery systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 1, p. 108–131, 9 jan. 2007.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO
ENTREVISTADO**

QUESTIONÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO

Nome do entrevistado:							
Função do entrevistado:							
e-mail do entrevistado (opcional caso deseje receber a versão final deste estudo)							
Nome da Empresa (montadora a qual a concessionária pertence / grupo a qual a concessionária faz parte):							
Número de Funcionários no pós-venda							
Faturamento Mensal do setor de pós-venda:							
O setor de pós-venda da concessionária possui um centro de custos específico? (S/N)							
O setor de pós-venda da concessionária comercializa:							
	<table border="1"> <tr> <td>☐</td> <td>Produto</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>Serviço</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>Produto e Serviço</td> </tr> </table>	☐	Produto	☐	Serviço	☐	Produto e Serviço
☐	Produto						
☐	Serviço						
☐	Produto e Serviço						
Quais tipos de clientes vocês atendem (percentual) ?							
	<table border="1"> <tr> <td>☐</td> <td>Empresa</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>Consumidor final</td> </tr> </table>	☐	Empresa	☐	Consumidor final		
☐	Empresa						
☐	Consumidor final						

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A – QUALIDADE DO SERVIÇO

PA1: Em linhas gerais, como você classifica a qualidade do serviço desta unidade? Entre os itens a seguir, qual é o principal foco desta unidade: manter os custos atuais, atender, exceder, ou aumentar as expectativas dos clientes?

PA2: É mensurada a qualidade do processo de prestação de serviços? Através de qual meio/modelo/instrumento?

PA3: Com relação aos custos atuais para manter a qualidade do processo de prestação de serviços, existe uma preocupação em manter os custos atuais ou reduzi-los sem comprometer o sistema atual? Comente.

PA4: É verificado se todas as necessidades básicas do cliente foram atendidas? A taxa de satisfação é mensurada? Como?

PA5: A expectativa do cliente com relação ao serviço é avaliada? O grau de satisfação do cliente estabelecido pela concessionária é sempre atingido? Ocorrem de clientes ficarem mais ou menos satisfeitos do que o esperado/estipulado? Com que frequência? Em que proporção?

PA6: Quais características tornam um serviço ótimo? Essa análise depende de valores de investimentos necessários ou o aumento do valor agregado do serviço?

PA7: Com que frequência as expectativas dos clientes são excedidas? Como é mensurado? É uma prática contínua? Consegue mensurar a eficácia das ações?

PA8: Ocorreu a implementação de alguma melhoria nos últimos meses com o intuito de melhorar a qualidade do serviço prestado nesta unidade?

B – BACK OFFICE

PB1: O departamento que suporta as operações nesta unidade (o *back-office*) exerce quais funções?

PB2: Dentre as tarefas executadas pelo *back-office* mencionadas anteriormente, quais contribuem de forma significativa para o serviço como um todo?

PB3: Existem tarefas realizadas de forma conjunta entre os setores de *front-office* e *back-office*, ou os setores trabalham de forma independente?

PB4: O papel desempenhado pelo *back-office* pode ser considerado fundamental?

PB5: Existe alguma política de valorização/recompensa para os setores de *front-office* e *back-office*?

PB6: Com relação aos colaboradores do *back-office*, podem ser caracterizados como disciplinados, responsivos ou pró-ativos? Eles trabalham de acordo com algum procedimento/supervisão ou tem liberdade para gerenciar as próprias tarefas?

C – CLIENTE

PC1: Como você classifica o cliente que frequenta esta concessionária? É possível identificar um perfil dos clientes que são atendidos?

PC2: Quais os fatores que levam um cliente a utilizar os serviços desta unidade?

PC3: O atendimento dos clientes, difere do modelo do carro ou todos vivenciam a mesma experiência de atendimento?

PC4: É possível identificar as necessidades do cliente atendido? Como ocorre o atendimento destas necessidades? São atendidas apenas as necessidades principais e básicas?

PC5: É possível, mediante aos diversos clientes, entender as variações das necessidades específicas de cada um? Ocorre o entendimento destas necessidades e algum tipo de personalização ocorre no processo de prestação de serviços?

PC6: Existe alguma tratativa para quando um cliente expõe uma idéia/sugestão? O comentário do cliente serve como fonte de estimulação/oportunidade para melhorias no processo de prestação de serviços?

PC7: Como a empresa classifica e trata as reclamações de seus clientes após a realização da venda de seus produtos ou serviços? É possível mensurar a satisfação do cliente?

D – INTRODUÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS

PD1: As tecnologias utilizadas nesta unidade, são seguidas pela matriz, ou existe a liberdade de introduzir novas tecnologias quando for julgado necessário?

PD2: Como funciona o processo de avaliação/inserção de novas tecnologias? Seguem alguma regra ou são impostas pela matriz?

PD3: A introdução de novas tecnologias, deve ser justificada através de um retorno financeiro?

PD4: Quando alguma tecnologia pioneira permite melhorar o serviço, existe um estudo para aquisição e implementação desta tecnologia? Com que frequência isso ocorre e é concluído/implementado?

PD5: Quando a introdução de uma nova tecnologia permite diferenciar esta unidade dos concorrentes como uma vantagem pioneira, permitindo realizar tarefas que os concorrentes não podem, ela é inserida? Comente.

E – FORÇA DE TRABALHO

PE1: Como você define o perfil dos colaboradores desta unidade? Seguem procedimentos, são eficientes, realizam suas tarefas de forma autônoma, possuem pensamentos inovadores?

PE2: Os colaboradores apresentam restrições ao realizarem as tarefas rotineiras? E quando ocorre algo atípico a ser realizado? Eles apresentam foco nas atividades e/ou nos processos?

PE3: Os colaboradores seguem à risca os procedimentos estipulados ou tem autonomia para atuar no processo? Os colaboradores desta unidade podem ser considerados eficientes?

PE4: Os colaboradores possuem autonomia para escolher procedimentos alternativos no processo de prestação de serviços para atender a expectativa do cliente?

PE5: Os colaboradores desta unidade sugerem melhorias no processo? Tem a liberdade de criarem novos procedimentos com base nas oportunidades identificadas?

F – GESTORES

PF1: Em linhas gerais, como você define seu papel como gestor nesta unidade de pós-venda? Quais as principais atividades exercidas?

PF2: Quais atividades voltadas aos funcionários são realizadas nesta unidade?

PF3: Quais são as atividades realizadas com foco nos processos desta unidade?

PF4: Dentre as atividades mencionadas anteriormente, qual é a proporção entre as atividades que englobam mais controlar o processo e as que tem foco em controlar os colaboradores que atuam nesta unidade?

PF5: Existe alguma atividade de mentoria entre os gestores e os colaboradores, de forma a treinar e facilitar o trabalho para os colaboradores?

PF6: Existe algum canal de comunicação para obter comentários, críticas, ou sugestões dos clientes que utilizam os serviços desta unidade? Quais são as pessoas que tem orientação a receber estes comentários dos clientes?

PF7: Uma vez recebida as informações/comentários dos clientes, o que ocorre com essa informação? Ela é analisada rapidamente, ocorre uma devolutiva para o cliente, é passada para a alta gerencia, serve como fonte de novas idéias, auxilia na melhoria dos processos?

**APÊNDICE C – SÍNTESE DA ENTREVISTA REALIZADA NA
CONCESSIONÁRIA 1**

CSS1

- **Qualidade do serviço:**

A CSS1 trabalha dentro do procedimento imposto pela montadora, podendo realizar ações de forma adicional ou paralela ao procedimento para melhorá-lo caso necessário. A concessionária é certificada pela montadora, que por sua vez contrata empresas de auditoria para realizar anualmente uma verificação junto a CSS1 com o intuito de verificar se a CSS1 está trabalhando dentro dos procedimentos ou não, devendo atender a pelo menos 80% do padrão.

A CSS1 deve buscar sempre aumentar a lucratividade e o faturamento da empresa, buscando um nível melhor de qualidade diariamente. A CSS1 possui uma mensuração interna feita através de uma pesquisa realizada entre 5 a 7 dias após a execução dos serviços, antecipando um problema que o cliente possa ter e solucioná-lo antes da pesquisa da montadora realizada entre 10 e 15 dias após o serviço.

O custo é visto como algo importante a se manter ou reduzir, mas não influencia diretamente a qualidade do serviço, que muitas vezes excede a expectativa do cliente, com ações como lavagem gratuita surpreendendo o cliente que não esperava pelo serviço, trazendo benefícios que podem ser mensurados através do instrumento utilizado pela CSS.

De 10 a 15% dos clientes demonstram alguma insatisfação, dada através de questões pontuais como por exemplo peças que não são de giro e acabam demorando a chegar na concessionária porque muitas vezes nem a própria montadora tem a peça para reposição à pronta entrega.

- **Back-office:**

O departamento de *back-office* exerce atividades como faturamento, encerramento de OS, garantia e demais atividades burocráticas e administrativas que auxiliam o setor de operações, muitas vezes operando de forma conjunta com o departamento de *front-office*. Os colaboradores do *back-office* devem trabalhar dentro do procedimento imposto pela montadora, podendo gerenciar de forma limitada as tarefas a serem desenvolvidas.

Ambos os departamentos de *front* e *back-office* tem o seu valor, independente da tarefa realizada, possuindo políticas de valorização e recompensa com base em suas atividades que realizam. Os colaboradores técnicos –mecânicos– recebem

salário fixo mais comissão que varia de acordo com o movimento da concessionária, a rapidez do técnico e o serviço realizado, através de três faixas de premiação de acordo com o score de cada colaborador, já os colaboradores administrativos recebem bonificação de acordo ou com as vendas ou com o faturamento da CSS.

- Clientes:

O cliente que utiliza os serviços da CSS1 é um cliente fiel, detalhista, que necessita de pouca ou nenhuma intervenção do gerente em assuntos pontuais, diferentemente de outras unidades do mesmo grupo.

A maioria de clientes que frequenta a CSS1, prefere utilizar os serviços da concessionária do que utilizar de oficinas de rua, devido à qualidade no atendimento, as peças originais utilizadas e ao atendimento dado ao cliente que é muitas vezes personalizado e com o consultor escolhido caso seja solicitado pelo cliente. A CSS1 estabelece que qualquer cliente, independente do modelo de carro adquirido ou serviço solicitado seja ele essencial ou adicional, deve ter o mesmo respeito.

Todo e qualquer detalhe fornecido pelo cliente é levado em consideração na hora do atendimento. Mesmo havendo a necessidade de seguir o padrão da montadora, as variações das necessidades específicas de cada cliente são entendidas e atendimentos diferenciados por conta de problemas ou de algo pontual são realizados com posterior preenchimento de formulários.

Existe uma pesquisa de satisfação que é preenchida pelo cliente na boca do caixa (na última etapa do processo) e colocada numa urna, sem a necessidade de identificação, onde sugestões dadas pelos clientes servem como fonte de ideias e oportunidades, como é o caso de uma solicitação na qual o cliente solicitou um tempo maior de atendimento do consultor, fazendo com que a CSS1 mudasse o tempo de atendimento de 20 para 30 minutos, com a permissão da montadora, por não estar dentro do padrão.

Além disto existe um formulário de reclamação do cliente, que gera um alerta para a tratativa pela CSS. A CSS1 está em um processo de implantação de ISO 9001, e a RRC é recebida por e-mail, nela constam informações como as reclamações dos clientes, o que o gerente irá fazer para resolver o problema, se foi realizado contato com o cliente, causa-raiz, a necessidade de resposta em 24h e a necessidade de fixar este item na ata de reunião seja na concessionária, no grupo ou em reunião de diretoria.

- Introdução de novas tecnologias:

A CSS1 procura sempre trabalhar de acordo com a equipe, sendo a matriz responsável por gerar ideias de inserção de novas tecnologias a serem utilizadas na concessionária. Por sua vez, a matriz recebe a análise da concessionária que informa sobre a necessidade, se a nova tecnologia vai ser ótima ou não, se a concessionária já possui um equipamento que a atende, se o custo vai ser maior ou não, sendo em sua grande maioria justificada por um retorno financeiro.

A CSS1 utiliza o software Dealer.net desde os inícios de suas operações, sendo um software que atende as necessidades da concessionária. Há dois anos, a Dealer.net inseriu um novo sistema de *workflow*, totalmente online e com diversas melhorias, não sendo necessário pela concessionária na época de lançamento, mas sendo muito utilizado atualmente. Foi solicitado a diretoria a melhora do sistema e treinamento para os colaboradores, a diretoria por sua vez entrou em contato com a Dealer.net que forneceu os serviços solicitados.

Novas tecnologias podem ser solicitadas à diretoria para entrarem em utilização, desde que tenham seu custo justificado através de benefícios como retorno financeiro, melhoria na qualidade de serviço, melhoria frente aos concorrentes de uma cidade próxima ou até mesmo de São Paulo, podendo dessa forma serem adquiridas e utilizadas.

- Força de trabalho:

A CSS1 possui colaboradores considerados eficientes mas devem seguir os procedimentos, pois tudo é muito padronizado na concessionária, e qualquer ação que saia fora do que é determinado pelo padrão pode gerar algum tipo de problema. Uma vez que algo atípico aconteça na concessionária, o colaborador contata o gerente de pós-venda e explica o motivo pelo qual o problema está acontecendo, sendo analisado o motivo pelo qual o procedimento padrão não está funcionando e tomada uma decisão pontual para a resolução do problema em específico.

Os colaboradores da CSS1, seguem o procedimento tanto para atendimento dos clientes, quanto para a execução do serviço, podendo variar minimamente em situações atípicas desde que não gerem problemas, não possuem autonomia para escolher procedimentos alternativos e devem sempre entrar em contato com o gerente

para solicitar autorização quando necessário, não possuindo uma autorização prévia para casos específicos ou que já ocorreram.

O processo como um todo é amarrado por necessidade, para que o procedimento não apresente “ramificações” após um período em que as ações não foram seguidas. Os colaboradores podem sugerir melhorias, mas não criar novos procedimentos, sendo as oportunidades de melhoria analisadas pela gerência e posteriormente expostas à montadora, que analisa se aquela melhoria irá beneficiar apenas a CSS1 ou todas as outras concessionárias, sendo constatado pela CSS1 que como a montadora não tem uma visão da rotina da concessionária, na maioria das vezes essas sugestões de melhoria são recusadas.

- Gestores:

O gestor da CSS1 é visto como um facilitador de procedimentos e situações. São realizadas auditorias e consultorias pelos gestores no setor pelo qual são responsáveis com frequência, para saber como está o nível de trabalho sendo as evidências expostas em reuniões periódicas com o intuito de verificar pontos a serem melhorados.

Os gestores passam a maior parte do tempo no controle de colaboradores e uma pequena parcela do tempo controlando o processo, uma vez que já está definido pelo procedimento da montadora, e os funcionários necessitarem de uma condução periódica pelos gestores.

A concessionária fornece diversos treinamentos para seus colaboradores, como treinamentos técnicos internos fornecidos pela própria concessionária, treinamentos subsidiados pela montadora, e treinamentos do grupo a qual a CSS1 pertence voltados para relacionamento interpessoal, no qual os gestores participam, e futuramente repassam para os colaboradores de suas respectivas equipes.

A equipe por si só realiza mentorias entre os funcionários conforme a necessidade e o repasse da experiência de colaboradores mais antigos, já o gerente de pós-venda exerce mais uma atividade de *coaching* entre seus colaboradores, muitas vezes individualmente conforme a necessidade, e até mesmo mensalmente para expor como o trabalho está sendo realizado no grupo.

O gestor relata que sente a necessidade de um contato mais próximo com os colaboradores, como um diferencial, que muitas vezes não ocorre em outras concessionárias, sendo este *feedback* muito bem visto e trazendo um retorno

imensurável, pois muitas vezes o colaborador necessita dessa conversa e passa a se sentir parte importante do processo, sentindo-se mais motivado e consequentemente passa a exercer sua função de uma forma melhor.

O gerente de pós-venda possui portas abertas para os clientes, entretanto é comum que outros funcionários filtrem as informações/comentários previamente, essas informações são muitas vezes colocadas em pauta nas reuniões da alta gerência. As informações quando são reclamações dos clientes, devem ter a devolutiva realizada em até 48 horas, dependendo do problema, mesmo que a solução do problema não seja encontrada neste prazo, o gerente entra em contato com o cliente para informá-lo sobre o caso.

**APÊNDICE D – SÍNTESE DA ENTREVISTA REALIZADA NA
CONCESSIONÁRIA 2**

CSS2

- Qualidade do serviço:

A CSS2 opera de acordo com o procedimento da montadora, e tem liberdade para realizar ações adicionais que agreguem valor ao cliente, desde que a exceção não vire regra, uma vez que existe a preocupação por parte da CSS2 em sempre superar a expectativa do cliente, devido ao aumento da exigência dos clientes conforme o passar do tempo. Além disso a montadora realiza anualmente uma auditoria para verificar se o procedimento é seguido.

A CSS2 realiza uma pesquisa de forma interna com o cliente no caixa (etapa final do processo de atendimento presencial), o que já fornece um *feedback* a respeito da satisfação do cliente. Após 3 dias uma empresa terceirizada da própria concessionária realiza uma nova pesquisa com o cliente para verificar como foi o atendimento, por fim a montadora realiza uma pesquisa com o cliente 12 a 17 dias após o serviço.

O custo da qualidade não é visto como um problema para a CSS2, uma vez que o entrevistado constatou que já existe uma previsão mensal para o custo da qualidade aprovado no *budget*, e não é exigido pela montadora que o este custo seja reduzido, uma vez que a qualidade é a essência para que não se perca o cliente, e também existe a necessidade de ter uma equipe treinada que conheça o produto, para que erros não ocorram.

Cerca de 7% a 8% dos clientes demonstram insatisfação por alguma frustração que ocorreu no serviço prestado, como por exemplo a espera por uma peça que não é de giro e inexistente no estoque, sendo necessário solicitar a montadora.

- *Back-office*:

O departamento de *back-office* exerce atividades como garantia, aquisição e fornecimento de peças, faturamento entre outras atividades que auxiliam o setor de operações, é afirmado pelo entrevistado que todos os setores dependem um do outro, existindo poucas operações que são executadas de forma conjunta ao departamento de *front-office*. Os colaboradores do *back-office* incluindo os mecânicos da oficina que são supervisionados pelo Chefe da Oficina, devem trabalhar dentro do procedimento imposto pela montadora, e caso algo necessite ser realizado fora deste procedimento, o Chefe da Oficina é a pessoa que tem contato direto com o gerente de pós-venda

que fica responsável por autorizar ou não a ação, demais colaboradores como consultores e afins, contatam o gerente de pós-venda diretamente.

Todas as funções, sejam elas de *front* ou *back-office* tem sua importância para a concessionária independente da tarefa, possuindo políticas de valorização para cada setor da empresa. Todo setor produtivo (consultor, mecânico e demais funções não administrativas) recebe comissão com base no faturamento da concessionária, além do salário fixo, algumas funções tem a comissão baseada no apontamento do TPR (tempo produtivo de reparo).

- Clientes:

O cliente que utiliza os serviços da CSS2 é um cliente exigente, que demanda um bom atendimento por parte dos consultores não possuindo um perfil específico, e dependendo do cliente existe uma personalização do serviço, seja por *feeling* do consultor ou por um histórico ruim vivenciado pelo cliente na concessionária.

Os clientes que frequentam a CSS2 utilizam os serviços da concessionária devido ao bom atendimento por parte dos consultores, a qualidade e garantia das peças, e a cortesia das pessoas com quem interage durante todo o processo de prestação de serviços, independente do veículo que possuem. Foi constatado pelo entrevistado que o que difere o atendimento algumas vezes não é o consultor e sim a cultura do cliente, que muitas vezes por ter um veículo de maior valor, demanda um atendimento diferenciado dos demais clientes.

Sugestões, oportunidades de melhoria e críticas expostas pelos clientes são levadas em consideração. É possível fornecer atendimento personalizado ao cliente, desde que não seja divergente em excesso do padrão da montadora. Após o prazo de 3 dias da entrega do serviço a empresa terceirizada contratada pela CSS2 entra em contato com o cliente, toda e qualquer sugestão ou comentário é enviado para o gerente de pós-venda, se necessário o gerente telefona para o cliente, entende o ocorrido, realiza a reparação do serviço e posteriormente entra no site/sistema e realimenta com as ações tomadas.

- Introdução de novas tecnologias:

Apesar da CSS2 pertencer a um grupo no qual responde a um diretor regional, ela opera de forma independente assim como as demais, possuindo total liberdade no

processo de inserção de novas tecnologias na concessionária, sendo apenas necessário utilizar as que são homologadas pela montadora, visto que caso a nova tecnologia ou equipamento instalado acarrete em algum problema na execução do serviço, a concessionária não terá respaldo da montadora nem do fornecedor.

Existe um portal da montadora que contém um catalogo de maquinas e ferramentas homologadas e apenas a concessionária tem acesso a este documento, entretanto há casos em que novas tecnologias que não são homologados pela montadora são adquiridos, como por exemplo o sistema de abertura e fechamento de OS o qual existem modelos homologados pela montadora, entretanto a concessionária optou por adquirir um modelo que não era homologado, visto que o custo era significativamente menor e atendia melhor as necessidades da concessionária, a montadora não proíbe este tipo de pratica, mas caso algo aconteça a própria concessionária deve arcar com as consequências.

Novas tecnologias podem ser inseridas pela concessionária, respeitando os critérios mencionados anteriormente e visando a melhoria da qualidade do serviço, o retorno financeiro e a melhoria do nível da concessionária perante a montadora, que traz diversos benefícios como bônus do preço do carro por exemplo.

- Força de trabalho:

A CSS2 conta com colaboradores disciplinados que seguem os procedimentos, uma vez que o processo é padronizado na concessionária. Inicialmente necessitam de mentoria constante, após esta etapa inicial demonstram-se eficientes. Quando ocorre algo atípico, o colaborador fala com seu supervisor direto, no caso da oficina os mecânicos conversam com o chefe da oficina, que por sua vez comunica o gerente de pós-venda.

Os colaboradores da CSS2 apresentam alguma dificuldade de execução quando algo atípico acontece, sendo necessário a intervenção do gerente de pós-venda, no mais, caso seja necessária uma tratativa diferenciada, que varie minimamente do procedimento, os colaboradores estão previamente autorizados a fazer e devem comunicar a ação tomada posteriormente ao supervisor direto. Não existe a liberdade de escolha de procedimentos alternativos.

Os colaboradores possuem foco tanto nas atividades quanto nos processos de forma balanceada, sugerem poucas melhorias, não criam novos procedimentos porem

podem otimizá-los como por exemplo executar um serviço em menos tempo e que beneficie tanto o cliente quanto a concessionária, desde que não comprometa nada.

- Gestores:

O gerente de pós-venda da CSS2 realiza o acompanhamento da oficina, gerenciamento e acompanhamento da parte operacional e da parte administrativa, além de realizar auditorias internas nas quais pontos são levantados e expostos nas reuniões semanais, para que os colaboradores vejam os pontos a serem melhorados.

O gestor passa a maior parte do tempo controlando o processo, uma vez que o chefe da oficina supervisiona os colaboradores técnicos e os colaboradores do administrativo seguem o procedimento imposto pela montadora. Caso alguma falha ocorra no processo o gestor consegue identificar quem e como ocorreu aquela falha, logo, o controle dos colaboradores é apenas uma pequena parte.

A concessionária fornece treinamentos técnicos para seus colaboradores, sendo realizados mensalmente pela própria montadora no qual os colaboradores que participam vão até um local predefinido realizar o treinamento.

A própria equipe transfere conhecimento entre os colaboradores conforme necessário caso algum colaborador encontre dificuldades em executar uma ação nova ou pouco realizada. O chefe de oficina realiza mentorias periódicas com os colaboradores do operacional, já o gerente de pós-venda possui maior foco nos colaboradores do administrativo.

O gerente de pós-venda recebe as informações dos clientes por meio eletrônico ou através da planilha gerada pelo colaborador do caixa que recebe críticas e sugestões dos clientes e repassa para o gerente de pós-venda diariamente, ou pelo consultor e apenas se solicitado pelo cliente o gerente de pós-venda se apresenta para conversar. Quando ocorre uma reclamação formal por parte do cliente, o gerente de pós-venda deve realizar a devolutiva em até 24 horas, dependendo do problema, mesmo que o problema não foi resolvido o gerente de pós-venda tem o costume de dar um *feedback* diariamente para os clientes.

**APÊNDICE E – SÍNTESE DA ENTREVISTA REALIZADA NA
CONCESSIONÁRIA 3**

CSS3

- **Qualidade do serviço:**

A CSS3 opera de acordo com o procedimento imposto pela montadora e também de acordo com o procedimento do grupo sendo as práticas similares e aditivas. A concessionária é auditada anualmente pela montadora, que verifica se a CSS3 está operando de acordo com o procedimento imposto ou não, fornecendo um *feedback* e ações a serem tomadas caso algo esteja fora do escopo.

A CSS3 busca atender e sempre que possível exceder as expectativas dos clientes, mantendo o custo atual e sempre que possível reduzi-lo, desde que não influencie na qualidade. Existe uma empresa terceirizada que realiza a pesquisa de satisfação com 100% dos clientes, em uma média de 48h a 72h após a entrega do serviço e antes da pesquisa que é realizada pela montadora, que realiza a pesquisa com o cliente no período compreendido do dia seguinte da entrega do serviço até o trigésimo quinto dia útil, já a pesquisa de caixa (etapa final do processo de prestação de serviços) está em processo de implantação.

O custo da qualidade não é visto como um problema devido ao fato da CSS3 estar no nível máximo de garantia perante as metas da montadora, isto influencia diretamente no valor da mão de obra paga pela montadora para a concessionária pelo serviço em garantia executado, esta escala do valor da mão de obra vai de 140 a 250 pontos, sendo o valor pago pela montadora maior do que o valor cobrado do cliente.

Cerca de 8% dos clientes apresentam alguma insatisfação, devido a casos particulares sendo a maioria deles com relação a alguma falha de atendimento, já a espera da chegada de uma peça específica que não é de giro é baixa, uma vez que o grupo mantém um estoque de peças em sua unidade central, o que facilita a entrega para as concessionárias, além de um estoque de peças de giro na concessionária.

- **Back-office:**

Várias funções de *back-office* são realizadas na central do grupo e não na CSS3, como compras e gestão de pessoas. Já funções como garantia, faturamento, abertura e encerramento de OS são realizadas na própria concessionária, sendo grande parte das operações realizadas no *back-office* segregadas das tarefas realizadas no *front-office*. Os colaboradores de *back-office* que trabalham na central do grupo assim como os que trabalham na concessionária, são vistos como

disciplinados e seguem o modelo imposto pela montadora e também as boas práticas elaboradas pelo grupo, podendo gerenciar as próprias tarefas desde que não excedam os limites impostos.

A função do departamento de *back-office* que é vista como principal é o financeiro, mesmo assim todas as funções são reconhecidas igualmente. A política de valorização, entretanto, depende da função do colaborador. Colaboradores do administrativo recebem uma bonificação com base no faturamento da empresa, já os colaboradores do operacional não possuem bonificação e sim uma comissão/bônus com base na quantidade de serviços executados, no tempo de trabalho realizado e no nível mensal de qualidade do serviço da concessionária.

- Clientes:

Os clientes que frequentam a CSS3 são clientes antigos e fiéis, visto que a concessionária fornece serviços na mesma localização há um bom tempo, dificilmente apresentam alguma queixa com relação ao serviço prestado e consideram o atendimento bom, não apresentando um perfil específico.

Os clientes que frequentam a CSS3, utilizam os serviços da concessionária devido a credibilidade e ao tempo em que prestam serviços na mesma localização, a qualidade do serviço prestado e a assertividade dos mecânicos em constatar um problema além da cortesia dos consultores durante o atendimento. Independente do modelo do veículo todos clientes são tratados da mesma forma, podendo existir uma personalização no serviço dada a necessidade específica de cliente ou outro.

Percepções por parte dos clientes são sempre levadas em consideração, visto que recentemente a concessionária implementou uma melhoria em seu processo com base em um comentário realizado por um cliente durante a espera da manutenção de seu carro. Uma vez que a melhoria não entrava em conflito com o modelo que deve ser seguido pela concessionária e era algo adicional, a ação foi implementada.

Toda e qualquer observação realizada pelo cliente, seja uma crítica ou elogio é enviada para o e-mail do gerente de pós-venda, do gerente regional e para o departamento de qualidade do grupo, além disso a agendadora de serviços também recebe o formulário de sugestão caso o cliente deseje fazê-lo na própria concessionária, sendo o responsável pela tomada de ação o gerente de pós-venda que deve entrar em contato com o cliente em até 48 horas.

- Introdução de novas tecnologias:

A CSS3 é uma das diversas concessionárias do grupo, o processo de introdução de novas tecnologias é seguido ou pela matriz deste grupo ou por requisição da montadora, sendo algumas vezes imposto pela montadora, como é o caso de um equipamento de diagnóstico novo que teve que ser adquirido recentemente pela CSS3 através da montadora, visto a nova gama de veículos e a necessidade de atualização do equipamento.

Aquisição de novas tecnologias que a CSS3 acredita que poderiam trazer algum resultado de melhoria para o serviço podem ser indicadas para a matriz do grupo que avalia se existe um retorno financeiro do investimento ou de qualidade, autorizando ou não a aquisição, como foi o caso da aquisição recente de uma máquina de oxi-sanitização para a limpeza do ar condicionado. Entretanto existem algumas condições em que a montadora não autoriza a aquisição de outro equipamento a não ser o modelo específico comercializado pela montadora, como é o caso do equipamento de diagnóstico veicular.

A concessionária possui um software integrado com a montadora em que toda segunda-feira, é recebido pela concessionária uma sugestão de compra dada pela montadora, com base no estoque atual e na média de peças utilizadas recentemente, sendo a concessionária responsável pelo aceite desta sugestão, integral ou parcialmente. As peças são negociadas e compradas pela montadora, estando a concessionária sujeita a comprar as peças diretamente da montadora e não de fabricantes.

- Força de trabalho:

Os colaboradores são vistos como disciplinados, eficientes e bem processuais, uma vez que a rotina de trabalho é definida por metas e o importante é ter as tarefas realizadas dentro do período estipulado, possuindo certa liberdade para gerenciar as próprias tarefas, desde que isto não influencie no resultado final e no prazo.

Quando algum evento atípico ocorre, os colaboradores da CSS3 recorrem ao suporte do supervisor direto, ou ao próprio gerente do pós-venda, visto que a equipe já trabalha nesta concessionária a um certo tempo, situações como essa ocorrem raramente.

Os colaboradores possuem foco tanto no processo como um todo quanto nas atividades que executam, quase não sugerem melhorias, não criam ou alteram os procedimentos existentes exceto em raras situações para atender a expectativa do cliente ou para tentar agilizar algo no processo, desde que não extrapole os limites delimitados pelo modelo imposto pela montadora.

- Gestores:

O gerente de pós-venda da CSS3 passa 80% do tempo na recepção, realizando atividades de gestão com relação ao atendimento dos clientes, por ter o hábito de se colocar à disposição do cliente caso ocorra alguma dificuldade durante o atendimento e até verificar se tudo está correto no processo de prestação de serviços, acreditando ser algo não corriqueiro em outras concessionárias e que gera uma satisfação maior por parte dos clientes.

O gestor participa das reuniões semanais da oficina, sendo o supervisor da oficina quem direciona a reunião e aborda os assuntos necessários com os colaboradores da oficina e o gerente de pós-venda apenas acompanha e intervém apenas em último caso. Já na reunião com os consultores ambos participam sendo o gerente de pós-venda quem direciona a reunião, isso é visto como necessário pelo gerente de pós-venda da concessionária para que tanto o administrativo quanto o operacional trabalhem com os mesmos objetivos, uma vez que ambos setores têm total compreensão das operações da concessionária como um todo.

Os gestores controlam tanto o processo quanto os colaboradores, sendo o tempo utilizado em cada uma das atividades igualmente distribuídas, devido ao fato de que os colaboradores trabalham de acordo com o procedimento da montadora e o supervisor da oficina é o responsável pelos colaboradores do operacional. Ocorrem atividades de *coaching* com os colaboradores com o intuito de gerar um vínculo entre colaboradores e gerência, o que é visto como um facilitador quanto a comunicação e gera satisfação no funcionário por ver que tem esta liberdade e se sente parte do grupo.

Os colaboradores têm treinamento pela montadora toda quarta-feira independente da função, sendo realizado pelos colaboradores do operacional nos próprios computadores da oficina, e os consultores em seus próprios computadores. Este treinamento é realizado através de um site da montadora durante o expediente em que o colaborador assiste um vídeo e responde uma série de perguntas em

seguida, sendo gerado um certificado *on-line*. Além disso os colaboradores participam de treinamentos pelo grupo periodicamente, fora do expediente de trabalho, em um local pré-definido pela matriz do grupo, com foco na melhoria do processo e de atendimento do cliente.

O gerente de pós-venda assim como a agendadora e o gerente regional recebem as informações por meio eletrônico, sendo respondida em até 24 horas pelo gerente de pós-venda. Além disso as informações são expostas nas reuniões periódicas com a alta gerencia, analisadas, filtradas e estudadas com o intuito de verificar se podem melhorar o processo para eventos futuros ou somente para o evento atípico que ocorreu, caso essa informação melhore o processo como um todo é realizado um estudo pela matriz que procura verificar se é possível utilizá-lo em conjunto com o procedimento da montadora, ou se é necessário solicitar à montadora autorização para implementar o procedimento.

**APÊNDICE F – SÍNTESE DA ENTREVISTA REALIZADA NA
CONCESSIONÁRIA 4**

CSS4

- **Qualidade do serviço:**

A CSS4 trabalha de acordo com o que é estabelecido pela montadora através de um documento que rege normas e procedimentos para executar todas as tarefas realizadas na concessionária. A concessionária passa por auditorias semestrais por uma empresa contratada pela montadora que verifica se os procedimentos estão sendo realizados de acordo com o que é estipulado ou não. Os colaboradores não têm autorização para realizar ações fora do estipulado pelo procedimento, entretanto quando necessário o colaborador solicita autorização para o gerente de pós-venda.

A CSS4 atende as necessidades do cliente e tenta excedê-las, não se preocupando com o custo, uma vez que é mensurado e estabelecido pela matriz do grupo, conseqüentemente não há variações com relação aos custos de qualidade.

A CSS4 possui mensuração do nível de qualidade através de uma pesquisa interna realizada na entrega do serviço através do preenchimento de uma pesquisa de satisfação e o gerente de pós-venda recebe todas as pesquisas diariamente, além disso dois dias após a entrega do serviço todos os clientes são pesquisados pela central do grupo e após 30 a 45 dias os clientes são contatados pela montadora que realiza uma nova pesquisa.

Cerca de 10% dos clientes demonstram insatisfação devido a alguma frustração ocorrida durante o processo de prestação de serviços, sendo verbalizada na pesquisa de satisfação, não existindo algo em específico que seja passível de destaque dos demais.

- **Back-office:**

O departamento de *back-office* que realiza atividades relacionadas a departamentos financeiro, gestão de pessoas e compras é situado na matriz do grupo, algumas funções como caixa, abertura e encerramento de OS e garantia são realizadas na própria concessionária, sendo a maioria das operações realizadas no *back-office* segregadas das operações de *front-office*. Os colaboradores devem trabalhar dentro do procedimento da montadora não cabendo a eles o gerenciamento das tarefas a serem desenvolvidas.

Os departamentos de *front* e *back-office* são vistos de forma diferenciada, sendo o de *front-office* mais importante para as operações da empresa segundo o

entrevistado da CSS4. A política de valorização depende da função do colaborador. Colaboradores do administrativo da matriz possuem uma política de valorização com base no faturamento da empresa, já os colaboradores do administrativo da própria concessionária tem como base a quantidade de clientes atendidos e serviços/produtos vendidos, já os colaboradores do operacional recebem uma comissão por serviço executado (hora garantia).

- Clientes:

Os clientes que frequentam a CSS4 são clientes da própria região em sua maioria, prezam pela rapidez do serviço e qualidade do atendimento, não necessitando tanto de um contato com o gerente visto que os clientes raramente solicitam sua intervenção.

Grande parte dos clientes que frequentam a CSS4, dão preferência ao serviço da concessionária pelo bom atendimento dos consultores, a qualidade e garantia das peças, a cortesia e o conhecimento técnico dos mecânicos. Independente do modelo do veículo do cliente, todos passam pela mesma experiência de atendimento e dificilmente algum cliente necessita de uma personalização no serviço, quando ocorre, o gerente de pós-venda avalia a necessidade e propõe ao cliente uma solução para o evento.

Sugestões e comentários verbalizados pelos clientes são analisados e uma devolutiva ocorre dentro de 24h para o cliente (se solicitado, uma vez que existem três tipos de notificação por parte da empresa que realiza a pesquisa de satisfação: reclamação, sugestão e recontato), além disso as sugestões e comentários são filtrados e os de maior importância são levados para a reunião com a diretoria sendo avaliados posteriormente e um estudo para a implementação é realizado desde que seja adicional aos procedimentos impostos pela montadora e não os conflite.

- Introdução de novas tecnologias:

A CSS4 pode sugerir, fazer um levantamento do investimento (custo/retorno) para a diretoria regional do grupo, uma vez justificado a lucratividade é autorizada a introdução da nova tecnologia, seja uma ferramenta ou equipamento de diagnóstico, todos devem ser homologados pela montadora. Com o lançamento de um veículo novo a CSS4 teve que comprar o equipamento de diagnóstico, composto por um tablet

com sistema android (sendo autorizado pela montadora a escolha da versão e modelo dentro dos pré autorizados) e o equipamento de leitura e transmissão dos dados veicular.

Aquisição de novas tecnologias que tragam algum benefício para a concessionária, podem ser feitas desde que o estudo realizado comprove que existe um retorno do investimento seja financeiro ou de qualidade, alguns equipamentos ou softwares (como máquina de alinhamento e balanceamento) podem ser adquiridos diretamente pela concessionária, entretanto há casos em que apenas máquinas e equipamentos homologados pela montadora podem ser adquiridos.

- Força de trabalho:

Os colaboradores da CSS4 são considerados disciplinados uma vez que devem seguir o procedimento imposto pela montadora e eficientes quanto as tarefas que realizam, sugerem melhorias para seu superior direto e não possuem liberdade para criar novos procedimentos mas podem sugerir, sendo um estudo feito pelo gerente de pós-venda que verifica se é algo que pode ser realizado em adição ao modelo da montadora que não pode ser alterado.

Quando ocorre de algo atípico acontecer, os colaboradores recorrem ao gerente de pós-venda relatando o acontecimento, o gerente de pós-venda por sua vez analisa o motivo pelo qual o fato ocorreu e toma uma decisão pontual para a resolução do problema ocorrido, quando algo do operacional ocorre o mesmo procedimento é tomado, entretanto quem toma a ação é o chefe da oficina.

Os colaboradores possuem mais foco nas atividades que executam do que no processo como um todo, seguem risca o procedimento e não realizam nenhuma ação fora do estipulado, possuem liberdade limitada para gerenciar as tarefas desde que sejam tarefas dentro de um mesmo serviço a ser executado (executar a calibragem antes ou depois da manutenção, adiantar a lavagem ou lavar o veículo ao final das operações, entre outras).

- Gestores:

O gerente de pós-venda da CSS4 verifica diariamente os índices de qualidade e realiza reuniões com o intuito de melhorar o índice sempre que necessário, buscando compreender o ambiente de trabalho e balancear a carga de trabalho

principalmente dos consultores técnicos da oficina, além disto também verifica o faturamento da oficina e número de passagens da oficina e de vendas.

O gerente de pós-venda passa maior parte do tempo no controle do processo do que no controle dos colaboradores, justificando que uma vez que o processo é controlado os colaboradores por consequência também são.

Quando um colaborador é contratado ele recebe um treinamento da montadora, sobre procedimentos de atendimento e contato com o cliente para os colaboradores do administrativo e para os mecânicos existe a necessidade de completar a grade de treinamento para ser certificado pela montadora. Corriqueiramente a montadora lança novos treinamentos que complementam a formação do colaborador sendo realizados na própria concessionária através de uma plataforma de *e-learning*. Já a matriz do grupo realiza poucos treinamentos, quando ocorrem são mais interpessoais ou *workshops* em sua maioria para os consultores do que para os mecânicos, uma vez que eles fazem o treinamento e são certificados pela própria montadora e o certificado tem validade de dois anos.

O gerente de pós-venda realiza pouca mentoria técnica para os funcionários, sendo mais orientações para melhoria da execução do serviço e atividades de *coaching* para eventuais problemas que o colaborador venha a ter, sendo na maioria das vezes resolvido através de uma conversa individual onde a necessidade é exposta e uma proposta de solução é oferecida. Os colaboradores possuem pouca necessidade de mentoria técnica visto que realizam o treinamento inicial, porém quando alguma dúvida surge o chefe de oficina ou até mesmo o gerente de pós-venda auxiliam o colaborador na questão técnica.

O gerente de pós-venda, os consultores e a agendadora recebem as informações dos clientes por meio eletrônico além da pesquisa de satisfação que é impressa e são respondidas no dia seguinte se solicitado pelo cliente. Além disso o gerente possui portas abertas para os clientes que desejem conversar pessoalmente. As informações são registradas e levadas para a reunião com a gerencia, analisadas e quando possível são aplicadas na concessionária apenas se não forem conflitantes ao padrão da montadora, já existindo casos em que a sugestão do cliente passou por todo o processo e foi implantada na concessionária.