

CECILIA DAVET DE MELO

**ESTRATÉGIAS DE MELHORIA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE DO
PÓS-VENDAS
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AUTOPLAN - NISSAN**

Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação apresentado ao curso de marketing empresarial, Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo M. Prado

CURITIBA

2006

Os clientes podem demitir todos de uma empresa,
do alto executivo para baixo, simplesmente
gastando seu dinheiro em outro lugar.

Sam Walton

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xi
1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 OBJETIVOS.....	9
1.1.1 Objetivo Geral.....	9
1.1.2 Objetivos Específicos.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA.....	9
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 A HISTÓRIA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	10
2.2 O ATENDIMENTO A CLIENTES NO CENÁRIO ATUAL.....	13
2.3 A IMPORTÂNCIA DO FOCO NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES.....	15
2.4 O ATENDIMENTO A CLIENTES COMO SERVIÇO.....	18
2.4.1 Ouvindo os Clientes.....	26
2.4.2 As Expectativas dos Clientes.....	31
2.4.3 Como Reter Clientes.....	32
3 DESENVOLVIMENTO.....	35
3.1 A EMPRESA.....	35
3.1.1 Missão da Empresa.....	36
3.1.2 Visão da Empresa.....	36
3.1.3 Pós-Vendas Nissan.....	36
3.2 METODOLOGIA.....	37
3.2.1 O Índice de Satisfação do Cliente.....	37
3.2.2 Como é Realizada a Pesquisa.....	38
3.2.3 Escalas do QSO.....	39
3.3 A IMPORTÂNCIA DO QSO PARA O PÓS-VENDAS.....	39
3.4 ESTRATÉGIAS DE MELHORIA E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	40
4 CONCLUSÃO.....	65
5 REFERÊNCIAS.....	66
ANEXOS.....	68

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – QUALIDADE DOS SERVIÇOS – 2006.....	41
GRÁFICO 2 – TODOS OS SERVIÇOS REALIZADOS - 2006.....	43
GRÁFICO 3 – SERVIÇO FOI REALIZADO NO PRAZO – 2006.....	44
GRÁFICO 4 – CLIENTE FOI INFORMADO DO ATRASO – 2006.....	45
GRÁFICO 5 – EXPLICAÇÕES SOBRE OS SERVIÇOS EXECUTADOS – 2006....	46
GRÁFICO 6 – TEMPO DE ESPERA NA RECEPÇÃO – 2006.....	47
GRÁFICO 7 – LIMPEZA DO VEÍCULO NA ENTREGA – 2006.....	48
GRÁFICO 8 – PRAZO DE AGENDAMENTO – 2006.....	50
GRÁFICO 9 – AMABILIDADE – 2006.....	51
GRÁFICO 10 – EXPLICAÇÕES SOBRE A FATURA E A NOTA FISCAL – 2006....	52
GRÁFICO 11 – CONTATADO PELA CONCESSIONÁRIA APÓS A DEVOLUÇÃO DO VEÍCULO – 2006.....	53
GRÁFICO 12 – SE NÃO FOI CONTATATO, GOSTARIA DE TER SIDO – 2006.....	55
GRÁFICO 13 – CONSULTOR ESCUTOU/ANOTOU AS SOLICITAÇÕES – 2006...56	
GRÁFICO 14 – TAXA DE RETORNO – 2006.....	57
GRÁFICO 15 – RECEBEU CERTIFICADO DE CONTROLE – 2006.....	58
GRÁFICO 16 – VOLTARIA A CONCESSIONÁRIA PARA SERVIÇO ADICIONAL...60	
GRÁFICO 17 – PELO SERVIÇO EXECUTADO NA TROCA DO VEICULO COM- PRARIA NA MESMA CONCESSIONÁRIA – 2006.....	61
GRÁFICO 18 – RECOMENDARIA A CONCESSIONÁRIA A AMIGOS – 2006.....	62
GRÁFICO 19 – PERCENTUAL DE CLIENTES TOTALMENTE SATISFEITOS	63

RESUMO

Este estudo tem como objetivo mostrar as estratégias usadas pela Autoplan Nissan para aumentar o índice de satisfação do cliente de pós-vendas. Sabe-se que as necessidades dos clientes vêm antes dos produtos e dos serviços. Não é possível inverter a ordem do processo. O cliente, o consumidor, mais do que nunca, está indicando o "norte" para as empresas. É a partir dele e de suas necessidades e seus desejos, que produtos e serviços precisam ser concebidos. O maior desafio para a Satisfação total do consumidor é criar uma cultura empresarial em que todas as pessoas da empresa estejam dispostas a encantar o consumidor. Sabe-se que conquistar novos clientes é uma tarefa árdua e que custa dinheiro para a empresa. Mas, mais importante do que se preocupar com isso, é reconhecer que a empresa que retém o cliente provavelmente se torna mais competitiva no mercado e garante, de forma superior, a sua continuidade.

Para as empresas centradas nos consumidores, a satisfação é tanto uma meta como uma ferramenta de marketing. Acredita-se que as empresas que atingem altas taxas de satisfação dos consumidores estão seguras de que seus mercados alvos as conhecem. Percebe-se que o comprometimento tem que existir desde a administração superior, em sua concepção estratégica de gestão, até o envolvimento de todos e a avaliação dos resultados alcançados.

Estes são fatores essenciais que as empresas não podem abrir mão na busca da conquista da excelência em serviços de atendimento. Enfim, é fundamental para se fornecer valor que a empresa converse com clientes e funcionários sobre exatamente o que é valor para o cliente dentro daquilo que a organização oferece.

Palavras-chave – *marketing* – satisfação – cliente

ABSTRACT

This study it has as objective to show the used strategies for the Autoplan Nissan to increase the index of satisfaction of the customer of after-sales. It is known that the customer's needs come before the products and the services. It is not possible to invert the order of the process. The client, the consumer, more than ever, is indicating the "north" for the companies. It is from them and their needs and desires, that products and services need to be conceived. The biggest challenge for the total Satisfaction of the consumer is to create an enterprise culture where all the people of the company are ready and willing to enchant the consumer. It is known that to conquer new customers it is an arduous task and that it costs money for the company. But, more important than to be worried about this, it is to recognize that the company who probably holds back the customer becomes more competitive in the market and guarantees, of superior form, its continuity. For the companies centered in the consumers, the satisfaction is such a goal as a marketing tool. The companies that reach high taxes of satisfaction of the consumers are certain that their white markets know them. One perceives that the commitment has to exist from the superior administration, in its strategical conception of management, until the involvement of all and the evaluation of the reached results. These are essential factors that the companies cannot leave out in the search of the conquest of the excellency in attendance services. At last, it is basic that to provide value, the company talks with customers and employees of exactly what it is value for the customer within of what the organization offers.

Key-words - marketing - satisfaction - customer

1 INTRODUÇÃO

Num mercado cada vez mais competitivo como tem se tornado o mercado brasileiro nos últimos anos, o relacionamento contínuo com o cliente e sua conseqüente lealdade tem um papel fundamental para assegurar um negócio lucrativo ao longo do tempo.

Hoje um grande paradigma se quebrou, colocando o cliente no topo das pirâmides das empresas, essa mudança mostra que cada vez mais o cliente será o centro das atenções e responsável pela existência dos produtos ou serviços. No mundo atual a informação faz parte da vida das pessoas. Muitas vezes o cliente que está comprando um produto ou serviço sabe mais sobre ele do que o próprio vendedor, então é fundamental estar antenado com o mercado e ligado na opinião do cliente, pois isso é um dos fatores determinantes de sucesso para as empresas de grande à pequeno porte.

Quando se pesquisa a opinião do cliente, grandes idéias, diferenciais e até mesmo problemas são descobertos para uma empresa. O cliente quando gosta de um produto ou serviço torna-se fiel à marca e procura sempre ajuda-la a melhorar. Sabe-se que manter um cliente é muito mais fácil e barato do que perde-lo para o concorrente e reconquista-lo.

Com este foco, o estudo a seguir, mostra ações e estratégias aplicadas para aumentar o índice de satisfação do cliente de pós-venda Nissan, pois sabe-se que enquanto o cliente passa uma vez a cada dois anos no departamento de vendas, ele passará em média nove vezes pelo pós vendas. A Nissan vê que se manter seus clientes satisfeitos na compra do veículo e em todas as visitas ao pós-venda, ela só terá ganhos e clientes leais.

A concessionária escolhida como teste foi a Autoplan Motors, localizada em Curitiba e que serve como modelo para as outras concessionárias da rede.

Com isto espera-se aumentar a quantidade de clientes totalmente satisfeitos com a marca e concessionária, bem como aumentar as vendas dos produtos (recompra), fidelizar os atuais clientes e ser reconhecida como uma das melhores montadoras do país em satisfação de clientes.

1.1 OBJETIVOS

Nos tópicos abaixo serão descritos os objetivos do projeto.

1.1.1 Objetivo Geral

Apresentar a importância da Satisfação do cliente como ferramenta positiva em marketing de serviços, conseqüentemente as estratégias utilizadas para aumentar o Q.S.O (Índice de Qualidade de Serviços na Oficina) na concessionária Nissan Autoplan Motors.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são os seguintes:

- a) apresentar os elementos necessários para o aumento do índice de satisfação do cliente de pós-vendas;
- b) descrever a importância do índice de satisfação para o pós-vendas Autoplan Motors e para a fidelização do cliente;
- c) mostrar os benefícios encontrados com o aumento do índice de satisfação do cliente de pós-vendas.

1.2 JUSTIFICATIVA

A satisfação do cliente é, hoje, fator determinante para o sucesso de todas as empresas. Com a atual mudança do mercado econômico, produtos e serviços são pouco diferenciados da concorrência, tornando assim o atendimento, um diferencial competitivo. Por isso é importante conhecer os desejos e necessidades do cliente, e mais do que nunca, saber sua opinião sobre a empresa. Este estudo procura a melhoria contínua dos índices de satisfação do cliente de pós-vendas Autoplan Motors e conseqüentemente a fidelização dos mesmos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

As organizações não podem mais deixar perpetuar a idéia de que atendimento a clientes se resume apenas em oferecer produtos de alta qualidade. Muito menos em conceber um serviço de atendimento que seja eminentemente reativo às necessidades dos clientes.

Para se oferecer um atendimento com excelência, num ambiente de negócios cada vez mais globalizados, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para a sobrevivência da empresa, bem como conhecer o valor que eles esperam obter dela. É preciso estar pronto para conhecê-los profundamente e, assim, poder encantá-los.

2.1 A HISTÓRIA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

O tema excelência no serviço de atendimento a clientes vem despertando cada vez mais a atenção das empresas que buscam, estrategicamente, maior competitividade no mercado.

O conceito de atendimento ao cliente não é novo. Conforme Swift (2001), o termo cliente surgiu no início do século XX, demorando praticamente cem anos para que o seu significado passasse a ser entendido pelas empresas.

Torna-se, no entanto, oportuno, destacar que para Moura (1999, p.3), "por cliente, deve-se entender não somente o consumidor final do produto ou serviço a ser fornecido, mas também os componentes internos das organizações." Com base em vários estudos realizados, constata-se que o propósito fundamental do serviço de atendimento sempre foi promover a satisfação do cliente.

Afinal, como diz Gordon (1998, p.48) "o cliente – não o produto, a pesquisa, o desenvolvimento e outras competências – deve ser o centro das estratégias de negócios [...]."

Num retrospecto desenvolvido por Chauvel (2000), é possível verificar que o tema sobre a satisfação do cliente despertou o interesse de muitas disciplinas e correntes científicas, ao longo do século XX, levando-as a estabelecerem múltiplas discussões acerca da questão.

Chauvel concebe, em sua visão, que a teoria econômica simplifica exageradamente a realidade através do pressuposto de racionalidade do consumidor.

Assim, o consumidor é visto como alguém que talvez não saiba o que faz – sua 'lógica' é irracional - mas a ciência pode ser capaz de descobrir porque ele faz opção por esse ou aquele produto e serviço, dando mostra daquilo que o torna satisfeito.

Atentando-se para a evolução do marketing, dentro desse retrospecto histórico, McDonald (2001) descreve sobre o seu desempenho nas empresas, ao longo das últimas décadas, alegando que o marketing era, na década de 50, totalmente focado no mercado de bens de consumo. Já nos anos 60, viu-se atentando também para o mercado empresarial. Na década de 70, demonstrou grande preocupação com o mercado sem fins lucrativos, ou seja, o marketing societal. Nos anos 80, foi a vez de atentar para os serviços – como diz o autor, uma área que até então não havia recebido atenção merecida, devido à sua importância no cenário econômico. Então, na década de 90, uma nova abordagem se destaca, a qual denominou-se Marketing de Relacionamento, ou, simplesmente, gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM-Customer Relationship Management), o qual é sustentado pela tecnologia da informação e tem como propósito básico o relacionamento excelente com os clientes, de tal forma que consiga não só atraí-los mas, principalmente, mantê-los fiéis à empresa. A estratégia do CRM surgiu a partir da idéia de moldar o mercado a favor da empresa. Ela veio buscando criar valor suficiente para o cliente, levando-o a volta para novas compras, num relacionamento que se estende ao longo do tempo, promovendo ganhos para ambas as partes. Conforme Freemantle (1994), na década de 1980, muitas empresas deram um pequeno salto no sentido de tornar melhor o atendimento ao cliente. Providenciaram campanhas caras durante algum tempo e incentivaram o pessoal da frente de atendimento a sorrir mais, ser mais amigável e fornecer melhores informações. Nas paredes das empresas, vídeos polidos e pôsteres exaltando a importância do cliente tornaram-se uma realidade imbatível. Pouquíssimo tempo depois isso foi esquecido.

Quando o consumidor adquire um produto ou contrata um serviço, quase sempre ele desconhece as formas de planejamento, fabricação, durabilidade,

eficácia ou mesmo o modo como os contratos foram elaborados e suas implicações jurídicas, o que o coloca numa situação de debilidade diante do fornecedor.

Shiozawa (1993, p.25) faz questão de enaltecer a importância desse instrumento dizendo que: o Código de Defesa do Consumidor exige que o fornecedor entregue produtos e serviços conforme preço anunciado no jornal ou na vitrina; que o peso das mercadorias seja exatamente o que consta da embalagem e produtos com data de validade vencida sejam substituídos.

Olhando para essa nova vertente da relação empresa-clientes, Swift (2001) observa que na década de 1990, tanto os papéis do comprador como os do fornecedor se inverteram: os clientes deixaram de ser 'caçados' para serem tratados como especiais e 'cultivados'. Atualmente, os clientes querem ser ouvidos e esperam que o fornecedor ou provedor de serviços ofereça a eles, flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preço vantajoso.

À luz da obra de Cobra (2001), percebe-se que o crescimento dos serviços no Brasil é uma realidade que não dá mais para ser ignorada, considerando que, em 1995, representava cerca de 57,6% do Produto Interno Bruto-PIB. Cobra reconhece que, nos últimos anos, os serviços responsabilizaram-se pelo efetivo crescimento da economia das nações.

Dentro dessa realidade, o que se encontra é consumidores e clientes, de uma maneira geral, mais exigentes nas transações de compra e venda, o que acaba refletindo principalmente nos serviços de atendimento a clientes das empresas, obrigando-as a continuamente reavaliá-los e revê-los.

Freemantle (1994) apresenta uma visão bastante realista quando diz que o conceito de serviço de atendimento a clientes tem sido abordado pela maioria dos gerentes das empresas nas últimas décadas, mas pouco praticado. Em sua visão, as experiências de atendimento ao cliente, normalmente, são totalmente desvinculadas da imagem de 'excelência de serviço' que essas empresas tentam transmitir.

De uma maneira bastante crítica, Freemantle (1994, p.XIV) faz entender que nos dias atuais, o termo "atendimento ao cliente" é utilizado como um cosmético burocrático para ocultar as falhas no tratamento que a empresa dá a seus clientes" e completa que "o atendimento ao cliente deveria ser um aspecto fundamental e

integral de qualquer negócio e deveria ter peso igual nas considerações estratégicas sobre o futuro da empresa.”

2.2 O ATENDIMENTO A CLIENTES NO CENÁRIO ATUAL

As organizações não podem mais deixar perpetuar a idéia de que atendimento a clientes se resume apenas em oferecer produtos de alta qualidade. Muito menos em conceber um serviço de atendimento que seja eminentemente reativo às necessidades dos clientes.

Para se oferecer um atendimento com excelência, num ambiente de negócios cada vez mais globalizados, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para a sobrevivência da empresa, bem como conhecer o valor que eles esperam obter dela. É preciso estar pronto para conhecê-los profundamente e, assim, poder encantá-los.

Cobra (2001) ressalta tal importância enfatizando que esse cenário exige das empresas, principalmente de serviços, acompanhar a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes para assim conhecê-los e atendê-los em suas necessidades, desejos e fantasias.

Essa postura voltada para o cliente, deve permitir à organização, uma visão mais abrangente do atendimento a clientes e de como ele deve acontecer de forma integrada e efetiva.

Na visão de Gerson (1999, p.3) essa abrangência é demonstrada ao afirmar que: o atendimento a clientes envolve todas as atividades da empresa e seus funcionários para satisfazê-los. Isso significa mais que atender reclamações, providenciar reembolsos ou trocas nas devoluções ou sorrir para os clientes. O atendimento a clientes também significa sair em sua busca, fazendo todo o possível para satisfazê-los é tomando decisões que os beneficiem, mesmo à custa de sua empresa.

Considerando que os clientes já não se encontram tão concentrados e próximos da empresa, como nos velhos tempos, deve-se atentar para que isso seja válido para qualquer cliente, independentemente de onde ele se encontre. Afinal, proximidade física nos dias de hoje não é mais um fator garantidor de retenção e fidelidade.

A globalização tem transformado os clientes em clientes globais, com desejos, necessidades e expectativas, também globalizados. Isso torna-se perceptível à medida que são observadas as suas práticas virtuais de compras. Assim, o que se constata é que as empresas atuais não podem mais decidir por produtos e serviços apenas para clientes locais. Hoje, os clientes estão por toda parte, procurando o que há de melhor em serviços e produtos.

Dessa forma, torna-se fundamental considerar a perspectiva de Cobra (2001,p.6) ao afirmar que "a globalização da economia trouxe para as empresas a oportunidade de ampliar sua base de negócios em dimensão internacional, mas, de outra parte, isso intensificou a concorrência em todos os mercados."

Olhando por esse prisma, a grande preocupação nesse ambiente passa a ser, portanto, atuar estrategicamente de forma a conquistar e reter clientes. Como diz Cobra (2001, p.16): cada serviço oferecido ao mercado deve combinar aspectos tangíveis, perfeitamente identificados e valorizados pelos consumidores, com aspectos intangíveis, que as pessoas não vêem, mas que contenham uma vasta quantidade de prêmios, visando agregar aos seus serviços um atendimento que encante os clientes levando-os, se possível, ao deslumbramento.

Ainda dentro desse aspecto, Shiozawa (1993, p.18), afirma que "nos extremos destas teias pode nem existir uma organização, mas apenas um telefone, um fax ou um terminal de computador." Tem-se aí o que se denomina organização virtual, a qual para funcionar eficientemente, precisa de um recurso fundamental que é a informação. Shiozawa faz entender que "ela flui através das inúmeras "unidades virtuais" da organização, dando-lhe possibilidade de uma atuação global." Essas organizações desenvolvem suas operações para os clientes através de correio eletrônico (dados, voz e imagem) facilitando as comunicações entre inúmeros e distantes pontos; a vídeo-conferência reunindo 'numa mesma sala' pessoas que estão em países diferentes; clientes e fornecedores trocando documentos eletronicamente (EDI – Eletronic Data Interchange); operações financeiras realizadas entre diversos bancos e empresas utilizando-se um terminal de computador sobre a mesa.

Quanto a posições de mercado, Shiozawa (1993, p.32) alega que "em vez de crescer verticalizando-se, as empresas passam a estar mais focadas em seu negócio central, realçando seus pontos fortes e vantagens competitivas." Explica que

“a conquista de mercado passa a dar-se não pelo gigantismo, mas pelo domínio tecnológico ou especialização.” Para ele, a forma de reforçar posições de mercado ou atuar em novos segmentos revela-se através do estabelecimento de parcerias e associações com outras empresas. E, quem tem a ganhar com isso, são os clientes.

Dentre suas diversas observações, destaca que: o conjunto de alterações que as organizações estão sofrendo, em vista das novas exigências da economia global, deve ter uma referência bastante clara, sem a qual não farão nenhum sentido: o cliente. É o permanente foco no cliente que pode calibrar as grandes estratégias que estarão sendo traçadas para readequar as empresas à nova realidade [...].

Shiozawa (1993) acredita que o conjunto de tendências na era da informação reforça o papel do indivíduo na sociedade. Seu grau de exigência, portanto, torna-se maior, o que se reflete inclusive na legislação. Destaca que a propaganda enganosa torna-se crime. O consumidor passa a ter o que era tido como uma concessão ou favor como um direito seu, garantido pelo Código de Defesa do Consumidor. Meios de comunicação como jornais e revistas periódicos apresentam uma coluna do leitor, questionando autoridades. Estas têm respondido sistematicamente como uma obrigação de qualquer cargo público. Frente a tudo isso, as empresas buscam estruturar departamentos de atendimento aos clientes, para esclarecimentos, reclamações e sugestões. Muitas são as empresas que partem para a criação da figura do ombudsman, um funcionário com estabilidade no emprego, cuja função é ouvir leitores ou clientes e questionar permanentemente sua empresa.

Enfim, o tempo da acomodação e da estabilidade, ficou no passado. Percebe-se que, agora, mais do que nunca, os serviços de atendimento a clientes das empresas precisam ser tratados de forma estratégica, caso elas queiram se garantir como competitivas no mercado global.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO FOCO NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES

As empresas não devem se ver e atuar como produtoras de bens e serviços apenas, mas como empreendedoras voltadas para a satisfação dos clientes. Afinal,

como diz LeBoeuf (1996, p.13) “os clientes são os maiores ativos da empresa, pois, sem eles, a empresa não existe.”

Os clientes de hoje não se satisfazem somente com produtos de qualidade, mas estão se tornando cada vez mais exigentes quanto aos serviços prestados pelas organizações.

Considerando tal questão e, para uma melhor compreensão desse objeto de pesquisa, Swift (2001) classifica os clientes da seguinte forma:

- a) cliente – o do varejo. Aquele que compra o produto ou o serviço final e que, normalmente, é representado por um indivíduo ou uma família;
- b) empresas para empresas – Nesse caso, é o cliente que compra o produto de uma empresa e adiciona esse produto ao produto que ele fabrica, para venda a outro cliente ou empresa;
- c) canal/Distribuidor/Franquia – trata-se de pessoa ou organização que compra o produto da empresa para vender ou para utilizá-lo como seu representante/ponto-de-venda nessa área;
- d) cliente interno – refere-se à pessoa ou unidade de negócio dentro da empresa que precisa do produto ou serviço dessa empresa para obter sucesso nos próprios objetivos de negócio. Esse é o cliente mais ignorado de uma organização e o mais lucrativo ao longo do tempo.

De uma maneira geral, o cliente deve necessariamente ocupar as prioridades de negócio da empresa. Sua satisfação, independentemente de sua classificação, é fator chave de sucesso para qualquer organização que queira continuar competindo no mercado global.

Reconhecendo que a alta satisfação leva a um alto nível de fidelidade do cliente, muitas empresas, segundo Kotler (2000), estão buscando conquistar a satisfação total do cliente, uma vez que, para essas empresas, ao mesmo tempo que tal conquista representa uma meta, é também uma ferramenta essencial de marketing.

Infelizmente, dentro desse cenário, o que se percebe é que muitos ainda não atentaram para a importância dos serviços aos clientes. Como expressam Canine e Caplin (1994, p.4): os gerentes de alto nível só agora estão se dando conta de que os serviços orientados para o cliente são um processo estratégico. Publicidade, slogans e boas intenções não são suficientes. É necessário obter o

comprometimento dos altos escalões e assumir novas decisões administrativas, mudanças de atitude, estratégias e sistemas, adotar um comportamento amigável com o cliente e muito mais.

O cliente satisfeito mantém, normalmente, com a empresa um relacionamento saudável, de longa duração, onde ele e a empresa, de alguma forma, são o tempo todo beneficiados.

Kotler (2000) descreve com muita clareza o perfil do cliente satisfeito, atribuindo a ele os seguintes aspectos:

- a) permanece fiel por mais tempo;
- b) compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- c) fala favoravelmente da empresa e de seus produtos;
- d) dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço;
- e) oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa;
- f) custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

A partir dessa ótica, as empresas necessariamente têm que buscar a capacitação que lhes garantirá conquistar dos clientes a preferência.

De certa forma, pode-se alegar que produtos e serviços customizados são fortes candidatos à preferência e fidelidade dos clientes, nos dias atuais, em que a produção em série nos moldes tradicionais não só é criticada, mas vem sofrendo fortes reavaliações em função até mesmo dos avanços tecnológicos.

Shiozawa (1993, p.80) enfatiza ainda que "customização é a personalização de um produto ou serviço, [...]." O autor ainda explica que: a evolução de processos produtivos, os avanços tecnológicos e a utilização dos conceitos de qualidade permitem que o atendimento personalizado seja efetuado os mercados sejam customizados em grande escala (mercados customizados de massa). Isto significa que o mesmo grande número de clientes pode ser atingido [...] porém tratados de forma individual. Finalizando, conclui-se que uma vez focada a satisfação dos clientes, as empresas têm como empreender um serviço de atendimento que seja sempre inovador e que realmente resguarde a excelência esperada.

2.4 O ATENDIMENTO A CLIENTES COMO SERVIÇO

Numa sociedade orientada para o serviço, é fácil perceber que a excelência do mesmo assume um significado maior para o sucesso da empresa do que a qualidade dos produtos que ela tem a oferecer.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.27-28) expressam essa importância que os serviços assumem na economia quando afirmam que: os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade.

[...] Eles são fundamentais para que a economia se mantenha sadia e funcional e estão localizados no coração da economia. [...] Os serviços são a força vital para a atual mudança rumo à economia globalizada.

Na intenção de tornar claro esse conceito, hoje tão considerado no cenário competitivo, Kotler (2000, p.448) define serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.” O autor explica ainda que sua execução pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Os serviços vêm assumindo uma posição cada vez mais importante para a conquista da satisfação dos clientes.

Contemplando a visão de Tschohl e Franzmeier (1996, p.7), verifica-se que “serviço é a energia e a força necessária para uma organização que luta apenas para ficar na superfície em lugar de afundar. Com serviço, a empresa pode começar a subida rumo a maiores lucros, ganhando impulso sem limite.”

De uma maneira bastante sutil, os autores conduzem à compreensão de que serviço com excelência é a alternativa para um melhor desempenho no mercado, frente aos concorrentes e à necessária conquista de um posicionamento que sustente a continuidade da empresa.

Uma vez que o serviço de atendimento ao cliente é prestado com excelência, ele conserva os clientes já existentes, atrai outros, desenvolve a reputação e induz os clientes potenciais a fazer negócios com a empresa no futuro. Isso é reforçado por Tschohl e Franzmeier (1996, p.36) quando dizem que: as empresas dotadas de bom serviço aos clientes esmagam a concorrência, continuando durante anos a confundir concorrentes com insuficiente serviço aos clientes e superando o seu desempenho independentemente do que eles façam.

À medida que vão ficando mais exigentes em relação a serviços, os clientes das empresas vão levando-as a entender que a definição que eles têm de serviço vai se alterando ao longo do tempo, e de forma radical, conforme sustenta Tschohl e Franzmeier (1996, p.10). Alegam que “a definição atual inclui localização conveniente, amplitude de escolha, dominância da categoria e rapidez da transação. Pode até significar preços competitivos.”

Já Kotler (2000, p.314) acredita que “os grandes diferenciadores de serviços são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo.”

Ainda Tschohl e Franzmeier (1996, p.10), de uma forma bastante rica e abrangente, conduzem à idéia de que: a qualidade do serviço é a orientação de todos os recursos e de todo o pessoal de uma companhia em direção à satisfação do cliente – todo o pessoal – não apenas aqueles que lidam frente a frente com o cliente ou que se comunicam com ele pelo telefone, por fax, por cartas ou de qualquer outra maneira. [...] Existe um elemento de serviço em toda atividade atendida por qualquer empregado porque, em última análise, isso tudo exerce um impacto sobre a qualidade real percebida do produto adquirido pelo cliente.

Embora nem todas as organizações percebam, os serviços de atendimento hoje são os grandes diferenciadores e promovedores de sucesso no mercado.

Vários autores concordam que o atendimento a clientes tornou-se, nas últimas décadas, um forte diferencial competitivo das empresas que se despertam para a necessidade de estar atentas ao ‘como maximizar a satisfação dos clientes’, atendendo de forma incomparável aos seus desejos, necessidades e expectativas.

Há empresas que pregam muito, mas pouco realizam para fazer prevalecer, na realidade, aquilo que declaram em suas missões e em seus planos de melhoria de qualidade. Tschohl e Franzmeier (1996, p.1) confirmam isso quando afirmam que: um dos maiores problemas do serviço aos clientes é a relutância dos gerentes em considerar o serviço aos clientes uma estratégia de marketing.

Um número excessivo julga-o um trabalho de pós venda, algo relacionado com a venda anterior e não com a próxima venda.

Diante desse impasse, uma posição que vale a pena destacar é a de Freemantle (1994, p.127), ao mencionar que “o atendimento ao cliente é uma prática, não uma teoria.” Isso evidencia que, embora seja necessário um

planejamento e controles para se atingir a excelência, de nada valerá se não ultrapassar as fronteiras do discurso e do registro formal em documentos executivos.

Em sua concepção, toda e qualquer organização tem muito a ganhar desenvolvendo sua abordagem de atendimento aos clientes. À medida que as empresas assumem essa perspectiva e encaram o atendimento como um fator diferenciador de seu negócio no mercado, fica mais fácil aprender e realizar mais pelos seus clientes.

Dentro dessa perspectiva, Tchohl e Franzmeier (1996, p.93) sugerem que: os empregados de linha que lidam diretamente com os clientes são mais cômicos quanto aos clientes. Portanto, enviar o pessoal dos escritórios para passar um período no serviço de linha aumenta a conscientização deles sobre os clientes e também eleva a percepção dos clientes entre seus colegas e, dessa forma, em toda a companhia.

Deduz-se que daí um trabalho mais integrado e participativo passa a emergir em função da satisfação dos clientes.

No atendimento ao cliente, a excelência tem que ser conquistada da forma mais abrangente possível. Isso é abordado por Tschohl e Franzmeier (1996, p.59) quando sugerem que: as companhias devem atender a todas as dimensões da qualidade do serviço. Muitas companhias tentam melhorar o enfoque sobre o cliente implementando programas que alteram somente elementos tangíveis, aqueles que são mais visíveis e mais fáceis de mudar, [...]. Mas esses esforços são subótimos, já que os clientes querem também ter serviços de modo confiável e com responsabilidade e garantia.

Freemantle (1994) apresenta 14 testes-chave para o incrível atendimento ao cliente, os quais são aplicáveis a todas as empresas e organizações, sejam elas do setor público ou privado. Os testes são imutáveis e refletem os fundamentos básicos do atendimento ao cliente. Freemantle acredita que a organização que passa nesses testes, demonstra ter atingido um extraordinário atendimento a clientes, a tal ponto que não pode ser superado por qualquer um de seus concorrentes. São eles:

- a) cumprindo a promessa de atendimento – todas as declarações de intenção feitas pela organização como corporação ou por empregados em particular e, portanto, encaradas pelos clientes como promessas devem ser cumpridas;

- b) o atendimento telefônico em cinco segundos – todas as chamadas telefônicas para uma empresa devem ser atendidas dentro de cinco segundos (em qualquer parte da organização). Os clientes têm limites que variam. E, nenhuma desculpa é aceitável;
- c) respostas documentadas em dois dias – todos os documentos dos clientes que exijam uma resposta devem ter seu recebimento acusado dentro de dois dias e uma data final especificada para uma resposta completa. De preferência, que a pessoa a quem o documento é dirigido responda pessoalmente e, de maneira personalizada, à consulta.
- d) tempo máximo de espera de cinco minutos – em nenhuma circunstância, qualquer cliente deve ter de esperar mais que cinco minutos por atendimento. Os clientes perdem tempo e dinheiro valiosos tendo de esperar por atendimento. Os clientes sempre optam pela empresa que não os faz esperar;
- e) atitudes positivas dos empregados – toda e qualquer interação entre um cliente e um representante da organização será conduzida de uma maneira cortês, amigável e positiva, com uma demonstração genuína de interesse pelo cliente;
- f) comunicações pró-ativas – Caso a promessa de atendimento ao cliente não puder ser cumprida, por um motivo qualquer, é imprescindível informá-lo antes que ele reclame;
- g) sinceridade e franqueza – todas as comunicações da empresa aos clientes devem ser feitas numa base completamente sincera e franca. Nada deve ser omitido ao cliente, nem deve-se distorcer a verdade;
- h) confiabilidade dos sistemas – o sistema de atendimento não deve falhar mais do que uma vez em mil. Em outras palavras, o sistema de prestação de serviços aos clientes deve funcionar sempre, com alto padrão de confiabilidade;
- i) reparação rápida – deve-se tomar providências imediatas, sem hesitação, para reparar qualquer defeito do produto ou falha no atendimento ao cliente. É inevitável que alguma coisa saia errado;
- j) estar por dentro – Todos os empregados devem conhecer o produto, conhecer o serviço, conhecer a empresa, saber como fazer as coisas,

saber como resolver problemas e conhecer os clientes habituais pelos nomes. É importante que os funcionários estejam prontos para lidar com qualquer dúvida ou contingência do cliente;

- k) domínio da frente de atendimento – a pessoa que lida diretamente com um cliente deve ser capaz e estar disposta a (sem medo de recriminação por parte da gerência) responder eficazmente a ele e, conseqüentemente, ter o discernimento de tomar uma decisão em favor do cliente, qualquer que sejam as circunstâncias. Qualquer um que atender o cliente tem a responsabilidade de servi-lo satisfatoriamente;
- l) pequenos extras – as expectativas do cliente devem, freqüentemente, ser superadas pelo fornecimento de pequenos extras não solicitados. É importante inovar e agradar o cliente, e o fornecimento de pequenos extras é uma chance criativa e desafiadora a que a equipe tem de responder entusiasticamente;
- m) atenção aos detalhes – o detalhe do atendimento deve estar próximo da perfeição. A Lei de Pareto aplica-se aqui: 80% da alienação dos clientes provêm de 20% dos detalhes errados. A falha na observação dos detalhes pode ser em função de não ouvir os clientes com atenção; comunicação inadequada; indefinição de padrões detalhados; não consciência da importância do detalhe e, o raciocínio de que buscar a perfeição é caro demais;
- n) aparência imaculada – a aparência imaculada é fundamental para garantir a confiança do cliente no sentido de o serviço a ser prestado ser confiável e de alta qualidade. A aparência é refletida numa documentação de alto padrão e todos os aspectos da abordagem de marketing da empresa.

Uma organização pode apresentar todos os recursos necessários ao seu pleno funcionamento, mas se o atendimento a clientes não for suficiente, ela provavelmente não terá progresso.

Consonante com essa idéia, Freemantle (1994, p.XIII) observa que: o atendimento ao cliente é o teste final. Você pode fazer tudo o mais certo, em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que você complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

A busca da excelência no atendimento a clientes tem que ser encarada como algo de fundamental importância, uma estratégia vital para a continuidade da empresa e do próprio negócio. Não basta que seja mais uma estratégia conhecida pelas pessoas da organização, mas tem que ser incorporada nas atitudes e na vivência do relacionamento com os clientes.

Isso de certa forma é confirmado por Freemantle (1994, p.65-66), quando afirma que: para ter realmente sucesso, a busca da excelência no atendimento ao cliente deve-se tornar uma obsessão eterna. É preciso que todas as pessoas na organização concentrem suas energias e seu entusiasmo em não apenas acertar mas também melhorar. A obsessão significa ter em mente o atendimento ao cliente como prioridade hoje, amanhã, no mês que vem, no ano que vem e nos próximos dez anos.

O atendimento ao cliente não pode ser esquecido, pois o certo hoje pode não ser o certo amanhã, o que demonstra que sempre haverá novos desafios e novas oportunidades a serem exploradas.

Quando Shiozawa (1993, p.52) aborda o atendimento a clientes, ele o conceitua como sendo "todas as melhorias, benefícios e diferenciações, baseadas no profundo conhecimento do cliente, que ajudem a criar o serviço ou produto potencial." O autor explica que "atendimento ao cliente significa, portanto, tudo aquilo que, em conformidade com os requisitos, ou seja, o fornecimento dos produtos ou a prestação dos serviços solicitados, ajude a criar o produto ou serviço potencial."

Esclarece ainda que, este conceito ajuda a entender que o cliente tem expectativas que são crescentes, ou seja, "o produto ou serviço aumentado rapidamente transforma-se em esperado e o potencial em aumentado", o que exige que a empresa esteja constantemente se inovando.

Embora atendimento a clientes seja fundamental para que a empresa se torne mais competitiva, muitas organizações ainda não se deram conta da sua importância e do quanto deve-se nele investir, afim de inová-lo e torná-lo mais criativo e diferente.

Conforme ressalta Shiozawa (1993), se o atendimento ao cliente está transformando-se num poderoso diferencial competitivo, é exatamente porque as pessoas estão vivendo enorme crise nesta área . Os clientes estão tornando-se cada

vez mais insatisfeitos com o atendimento que têm recebido e os fornecedores, por sua vez, sofrem fortemente o impacto da degradação do atendimento. A maioria dos gerentes ainda demonstram desinformação quanto a essa crise, bem como dificuldade de enfrentá-la, o que, de certa forma, favorece as empresas que conseguirem oferecer atendimento melhor.

Shiozawa (1993, p.53) faz questão de enfatizar que, “problemas sociais, dificuldades econômicas, queda do poder aquisitivo e pessimismo alteram o ambiente geral e a disposição para o atendimento.” Infelizmente, a reação das empresas é quase sempre imatura, revestida de ações de redução de custos de maneira irracional como corte de áreas de atendimento, desarticulação de infraestrutura de serviços, desinvestimentos em áreas de suporte ao cliente, corte de pessoal nas áreas “não produtivas”, serviços que eram grátis passam a ser cobrados. As empresas não pensam no retorno dos gastos em serviço a não ser a curtíssimo prazo.

Assim, Shiozawa (1993) acredita que as empresas que conseguirem manter o foco no cliente e atenção às suas necessidades atuais e futuras serão aquelas que terão prosperidade a longo prazo. Isso deixa evidente a importância de se ter em mente a necessidade de um investimento contínuo na melhoria e alcance da excelência no atendimento.

Através dessa perspectiva, Shiozawa (1993, p.50) desperta para o produto ou serviço potencial, que ele conceitua como sendo: a permanente capacidade de gerar novos atrativos e benefícios aos clientes. Inclui tudo aquilo que pode ser feito para atrair e manter o cliente. É a criação constante de melhorias, benefícios e diferenciações, baseando-se na profunda compreensão dos desejos e necessidades do cliente. É a loja que trata os clientes pelo nome, o hotel que monta o frigobar com as bebidas preferidas do hóspede, é a delegação de poderes aos funcionários da linha de frente para decidirem o que fazer imediatamente, sem necessidade de consultas aos supervisores. O pagamento de contas pelo telefone. O convite para um almoço com a Diretoria do Banco para ouvir as críticas e sugestões dos correntistas. A entrega a domicílio de um remédio para as crianças, na Noite de Natal.

Dentre os diversos aspectos apresentados relativos ao atendimento a clientes, não poderia deixar de ser citado a cultura da empresa. Segundo

Freemantle (1994, p.82-83) “o valor de um incrível atendimento ao cliente deve ser profundamente embutido na cultura da organização e nas crenças pessoais de cada pessoa que trabalha nela.” Esclarece que ela não pode ser imposta. Ela surge através de uma reflexão de valores e crenças direta e indiretamente exibidos pelos executivos veteranos, bem como nas reações do resto da empresa a esses valores e crenças.

A partir do momento que se cultiva o nascimento dessa cultura, Freemantle (1994) alega que toda a organização começa então a viver o atendimento ao cliente.

Assim, torna-se possível encontrá-lo na fabricação, na atenção dada à confiabilidade e qualidade; no depósito e na distribuição, no respeito aos horários de entrega e facilidade de pedidos; no design do produto e sua facilidade de uso; na assistência técnica; na maneira em que o departamento financeiro lida com as faturas e cobrança; na maneira do departamento de pessoal selecionar e definir treinamento; na recepção; no atendimento ao telefone; na forma do faxineiro cumprimentá-lo ao indicar o escritório da empresa.

É possível alcançar progressos no atendimento ao cliente quando o enfoque dado ao atendimento, os sistemas da empresa e a maneira de pensar do pessoal são periodicamente questionados. Principalmente nos momentos em que a empresa passa por mudanças no atendimento, buscando inová-lo e diferenciá-lo frente aos concorrentes, torna-se fundamental que os novos padrões empregados sejam avaliados a fim de não se ter um conceito que esteja alicerçado na subjetividade.

Freemantle (1994) sugere o emprego de auditorias periódicas nas empresas, não com a finalidade de localizar erros no atendimento ao cliente, mas para avaliar o seu nível de desempenho, controlar o progresso que se está conseguindo nele e até mesmo indicar outras áreas que possam ser melhoradas.

Além de auditorias periódicas e buscando não deixar que o atendimento a clientes tenha sua experiência dissipada aos poucos, Freemantle (1994, p.135-142) propõe que se faça revisões semanais em toda a empresa. Como diz o autor, essas revisões “devem incluir reuniões de meia hora entre o pessoal da frente de atendimento e seus superiores, até reuniões de meia hora entre diretores e seus gerentes.” O autor chama a atenção para a importância de se desenvolver um processo de geração de idéias, incentivando a equipe a pensar livremente, produzindo energias criativas e, permitindo com isso, escapar do convencional e

tradicional. Essas revisões não precisam ter uma agenda, como ocorre em muitas organizações, e devem ser levemente estruturadas. Além de levar gerência e equipe a posturas proativas, reforça a obsessão necessária para se atingir o incrível atendimento ao cliente, sempre.

2.4.1 Ouvindo os Clientes

Um dos aspectos que costumam impedir as organizações de atender melhor os clientes é a falta da consciência em relação a importância de ouvi-los com regularidade.

Sabe-se que nem todo cliente insatisfeito reclama e, uma vez não ouvido, ele simplesmente se afasta da empresa, mudando com facilidade sua preferência para os serviços do concorrente, no mercado.

Diante do crescente aumento de reclamações, principalmente nos departamentos de atendimento a clientes das empresas, Shiozawa (1993, p.44) considera que menos de 5% de clientes efetivamente insatisfeitos reclamam. Para ele, os demais preferem transmitir sua insatisfação para outras pessoas. Expõe que “o dado mais significativo, no entanto, é que 90% dos clientes insatisfeitos nunca mais voltarão.” Alerta que “o custo para se conseguir um novo cliente é cinco vezes maior do que para manter um cliente atual.”

Tanto Tschohl e Franzmeier (1996) quanto Moura (1999) concordam que clientes que tiveram boa experiência com determinada empresa sobre um pequeno item de compra de certa marca contam isso, em média, para outras cinco pessoas. No entanto, clientes que tiveram más experiências de algum serviço com certeza falam disso a, em média, nove ou dez outras pessoas.

Com certeza isso significa grande ameaça para o negócio da empresa que se viu mal sucedida, haja vista que a concorrência vem se tornando cada vez mais acirrada no mercado. Se a empresa não acompanha as ocorrências, buscando contorná-las sabiamente, e no menor prazo possível, com certeza os reflexos não serão bons.

Acerca dessa questão, Kotler (2000, p.70) orienta que “a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente.” Afinal, é uma questão de sobrevivência.

O autor também faz questão de ressaltar em sua obra que pesquisas realizadas mostram que os clientes, embora fiquem insatisfeitos em 25 por cento de suas compras, apenas 05 por cento efetivamente reclamam. Os outros 95% ficam perdidos sem saber se vale a pena reclamar e a quem devem se queixar.

Como já dizia Rolim Amaro, da TAM, em seus discursos, o cliente silencioso significa perigo para a empresa. As empresas, de maneira geral, se querem fazê-los permanecer fiéis ao seu negócio, têm que fazê-los falar. Para Kotler (2000, p.462), “[...] clientes cujas reclamações são resolvidas de modo satisfatório acabam se tornando mais fiéis à empresa do que aqueles que nunca ficaram insatisfeitos.”

Ouvir o que os clientes têm a dizer acerca do serviço de atendimento é o caminho para se conquistar o diferencial que tornará a organização competitiva frente aos concorrentes. Não há como saber o que o cliente vê como o ideal do serviço a lhe ser prestado sem fazê-lo falar. Até porque, como diz Kotler (2000, p.206), o comportamento do consumidor é influenciado por quatro fatores: culturais (cultura, subcultura e classe social), sociais (grupos de referência, família e papéis e status), pessoais (idade e estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, estilo de vida e personalidade e auto-imagem) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes).

Assim, à medida que os clientes são ouvidos, uma maior percepção dos mesmos é obtida e uma melhor organização para satisfazê-los passa a ser incorporada ao atendimento da empresa. Somente olhando nos olhos do cliente e buscando ter com ele uma simbiose perfeita é que a empresa terá como satisfazê-lo e torná-lo feliz.

Freemantle (1994, p.95-97) reforça essa visão quando diz que “sem uma resposta clara de seus clientes o atendimento nunca pode ser melhorado.” É simplesmente uma questão de saber o que eles querem, como se sentem, o que pensam, como fazer para se sentirem valorizados, como escutá-los bem como o tipo de iniciativas que eles apreciam. Afirmo que “incentivar o cliente a fornecer respostas é uma maneira importante de assegurar um compromisso de longo prazo com a empresa.”

Pensando assim, percebe-se que o atendimento com excelência acaba sendo decorrência de um aprendizado contínuo. A cada iniciativa e a cada

instrumento utilizado para incentivar o cliente a falar, uma nova experiência é vivenciada e uma nova aprendizagem acontece.

Tschohl e Franzmeier (1996), frente a essa questão, recomendam algumas ferramentas de pesquisa, afim de facilitar à empresa conhecer as opiniões dos clientes, quanto aos serviços e produtos oferecidos. Eles classificam tais ferramentas da seguinte forma:

- a) pesquisas informais – simples discussão das últimas reações dos clientes numa reunião mensal ou semanal dos funcionários, a fim de se ter medidas necessárias para melhorar ou expandir os serviços. Outra forma desse tipo de pesquisa pode ser reunião informal com os próprios clientes, periodicamente;
- b) pesquisas formais – o objetivo é focalizar grupos nos quais um líder faz perguntas e motiva as respostas. O grupo deve ser constituído tanto por clientes quanto por empregados provenientes de todas as funções e de várias faixas etárias. As melhores empresas pesquisam os clientes e os empregados, utilizando para isso o staff da empresa ou consultoria contratada;
- c) pesquisas com empregados – os empregados são interrogados por um consultor externo, sem saber que a empresa está patrocinando a pesquisa, a fim de não condicioná-los em suas respostas;
- d) grupo de focalização – trata-se de um painel de auditoria do consumidor, envolvendo mais ativamente os clientes no processo de planejamento de tomada de decisões e melhorando a conscientização e a responsabilidade da gerência às expectativas da comunidade da empresa;
- e) código telefônico – linha telefônica, como o 0800, onde o cliente pode fazer suas reclamações;
- f) telefonemas de agradecimento aos clientes – uma forma de ser pró-ativo em relação aos clientes, contatando-os no sentido de expor a satisfação de tê-los como clientes e aproveitando para conhecer possíveis problemas;
- g) questionários por correio/telefone – questionários buscando classificar a satisfação com o atendimento oferecido;

- h) formulários para comentários dos clientes – podem ser formulários postais ou em formatos de cartões similares que são depositados nas caixas de correspondências, com os comentários dos clientes.

Também sintonizado com a necessidade de tais instrumentos para se ouvir o cliente, Kotler (2000) sugere que a melhor coisa a ser feita é facilitar o processo de reclamações dos clientes, usando formulários de sugestões, serviço de discagem direta gratuita e endereços eletrônicos, pois tais instrumentos atendem perfeitamente a esse propósito.

Isso se consolida quando Tschohl e Franzmeier (1996, p.299) afirmam que “os empregados de todos os níveis precisam compreender por que é importante indagar, aceitar e satisfazer efetivamente as reclamações.” Fica claro o quão fundamental é que eles sejam ajudados a perceber a relação entre o tratamento dado às queixas e o pensamento estratégico necessário para tal. Afinal, só ouvir os clientes, sem a disposição de assegurar que o valor da comunicação ocorrida seja devidamente considerada, não levará a empresa a lugar algum. Outro ponto importantíssimo é o quanto muitas empresas investem para assegurar que seus clientes falem, protestem, mas logo em seguida, deixam que as informações colhidas morram num arquivo de informações, em vez de serem usadas para um plano de ação estratégico, para se prevenir contra outras queixas no futuro, obtendo assim, maior condição de conquistar a fidelidade dos clientes.

A empresa que está disposta a ouvir os clientes, com certeza ouvirá dele tanto elogios quanto reclamações. Tschohl e Franzmeier (1996), por exemplo, propõem que para lidar-se com as reclamações dos clientes, torna-se fundamental observar as seguintes alternativas:

- a) aceitar a responsabilidade de resolver o problema para o cliente, buscando ouvir e entender o problema e depois conduzir o cliente até a pessoa que pode em última análise solucioná-lo. É importante que o cliente seja acompanhado até que seu problema seja definitivamente resolvido;
- b) mostrar preocupação para com o problema do cliente a ser resolvido, escutando-o com interesse, empatia;
- c) ficar calmo à medida que o cliente estiver fazendo a queixa, não se tornando excitado ou zangado, pois, muitas das vezes, o cliente chega

disposto a descarregar no atendente todas as suas frustrações. É importante que o cliente perceba que há interesse em ajudá-lo a solucionar o problema;

- d) deixar claro que se compreendeu a reclamação feita, no diálogo com o cliente. O cliente deve ser questionado naquilo que ele realmente deseja. Enfim, aquele que atender o cliente deve estar com ele em todas as etapas de solução do problema, pois, afinal, se o cliente o escolheu, dele se espera o melhor atendimento;
- e) não responder ao cliente de forma inadequada, caso o mesmo faça declarações absurdas ou ultrajantes;
- f) não tentar provar nada para o cliente que tentar provar que está correto em algo que se percebe que ele está incorreto. O importante é concentrar-se na coleta de informações que sejam suficientes para ajudá-lo a resolver o problema;
- g) não sensurar outro empregado ou outro departamento;
- h) evitar qualquer linguagem que deixe a entender que o cliente foi o causador do problema. As empresas que são orientadas para o mercado, não discutem com os fatos, nem tentam convencer um cliente de que o comprador está errado e o vendedor está certo. Elas escutam e respondem. Procuram os comentários do cliente e os levam a sério.

Vavra (1993, p.30) mostra em sua obra que clientes, uma vez insatisfeitos, têm um alto poder de destruição de qualquer negócio. Comenta que há estudos que determinam que mais de 90% de clientes insatisfeitos de uma empresa não fazem esforços para levar até ela suas reclamações, mas simplesmente mudam-se para um concorrente e manifestam sua insatisfação junto a outros clientes potenciais.

Assim, o grau de insatisfação acaba se estendendo até aqueles que podem ser considerados clientes potenciais.

Diante dos pensamentos e opiniões apontadas, verifica-se que, ou as organizações atentam para a necessidade e importância de se ouvir com constância os seus clientes ou, irremediavelmente, elas não terão como cultivar novos relacionamentos, com clientes potenciais, impedindo o desenvolvimento e o crescimento do próprio negócio.

2.4.2 As Expectativas dos Clientes

Sem conhecer o cliente, o serviço de atendimento dificilmente o deixará feliz. Segundo Tschohl e Franzmeier (1996), para se tentar vender um produto ou serviço aos clientes, torna-se fundamental conhecer a vontade e necessidades deles. Os autores deixam claro que se as empresas quiserem atuar na base da adivinhação do que os clientes querem, com certeza não conseguirão satisfazê-los.

Também Freemantle (1994, p.91), envolto a tal questão, alega que a partir do momento que são conhecidas as expectativas e aspirações dos clientes, resta se perguntar quanto tempo, esforço e recurso serão necessários para investir no sentido de oferecer a eles o que eles realmente querem e podem esperar da empresa. Assim, torna-se fundamental investir no atendimento, e, isso significa o seguinte:

- a) investir em treinamento para incentivar seu pessoal a refletir sobre o assunto, colaborar e atingir os mais altos padrões de atendimento;
- b) investir na formação (e seleção) de gerentes e equipes confiáveis, voltados para o cliente e para o pessoal da empresa;
- c) investir em sistemas (de informação, faturamento, controle, distribuição, telefone etc) que assegure que a promessa ao cliente seja sempre cumprida;
- d) investir em pequenos extras (ou adornos que façam os clientes vibrarem);
- e) investir em um ambiente que seja compatível com os altos padrões de serviço que se quer que o cliente espere da empresa;
- f) investir em um produto ou serviço que não possa ser igualado por seus concorrentes e que o cliente realmente valorize;
- g) investir num nível de recursos adequado (com reserva de capital suficiente) para efetuar a operação básica do negócio, sem atraso ou prejuízo para o cliente.

As empresas, de uma maneira geral, pensam que sabem o que os clientes desejam, e, uma vez imprecisas em seus pressupostos, além de perderem dinheiro, tempo e energia em coisas que não lhes interessam, podem perdê-los para concorrentes que atendam com mais precisão as suas necessidades.

Considerando que é importante as empresas anteciparem-se às necessidades dos clientes, Shiozawa (1993, p.49) afirma que: o fundamento para os casos de sucesso é a adoção de uma postura não reativa frente ao cliente, ou seja, uma atuação pró-ativa. Ir ao encontro do cliente e não esperar que ele venha até o fornecedor. Significa a criação de uma atenção total aos clientes e a permanente busca de inovação em todas as áreas da companhia.

Esclarece que inovações devem basear-se nas necessidades dos clientes. Como ele mesmo faz entender, o permanente foco no cliente permite direcionar os trabalhos de inovação. Sugere que inovar exige pensamento de longo prazo, assim como investimentos em pesquisa e em educação, bem como um aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços, manutenção ou substituição de instalações físicas, equipamentos e mobiliários.

2.4.3 Como Reter Clientes

Um aspecto extremamente valoroso no sistema de atendimento a clientes é a retenção de clientes.

Embora muitas empresas não demonstrem tal preocupação, segundo Kotler (2000, p.69) "não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los."

Sabe-se que conquistar novos clientes é uma tarefa árdua e que custa dinheiro para a empresa. Mas, mais importante do que preocupar-se com isso, é reconhecer que a empresa que retém o cliente provavelmente se torna mais competitiva no mercado e garante, de forma superior, a sua continuidade.

Torna-se, assim, válido ressaltar que Stone, Woodcock e Machtynger (2001, p.132) evidenciam isso ao afirmar que "em termos de custos, é bem menos dispendioso manter os clientes já existentes do que atrair novos."

Assim, pode-se concluir que gerenciar a lealdade dos clientes torna-se um componente fundamental para se assegurar a saúde, inclusive financeira, de uma organização.

Cannie (1995, p.20), com base em pesquisa realizada junto a empresas líderes, concluiu que são muito poucas as empresas (11%) que sabem qual é o

tempo de vida efetivo de um cliente e, a maioria não sabe quantos clientes perde por ano.

Enfatiza que "além disso, embora quase todas digam que adotam um método para descobrir por que um cliente as abandona, 90% não possuem nenhum esquema que informe com antecedência que um cliente está prestes a deixar a empresa."

Retenção não é uma variável fácil de ser tratada no contexto do atendimento a clientes. Através de Swift (2001, p.VII), verifica-se que: as empresas que obtêm alto índice de retenção de clientes e alta lucratividade por cliente procuram o produto certo (ou serviço), para o cliente certo, pelo preço certo, na hora certa, pelos canais certos, para satisfazer aos desejos ou necessidades dos clientes.

É importante que as empresas se conscientizem que clientes satisfeitos são geradores de lucros crescentes a cada ano que passam com elas. Daí a importância de um excelente relacionamento. Daí a importância de retê-los de forma estratégica.

Infelizmente, o que se nota é que o pouco controle feito pela maioria das organizações levam-nas a desconhecer o nível de comprometimento da migração de clientes para os concorrentes.

Ao buscar a retenção de clientes, torna-se fundamental que se atente para aquilo que Stone, Woodcock e Machtynger (2001) consideram como sendo o que o cliente procura em uma empresa, ou seja: conveniência, acesso fácil e imediato à pessoa certa na organização; contato apropriado da parte dele e comunicação adequada por parte da empresa; status 'especial' e privilegiado como cliente conhecido da organização; reconhecimento da história existente entre a empresa e ele; soluções rápidas e eficazes caso surjam problemas; previsão adequada das necessidades que possui; um diálogo profissional e amigável.

Num cenário de alta competitividade, várias opções de produtos e serviços e novas estratégias a todo momento se despontando, tudo tem que se feito para que se diminua o índice de abandono dos clientes. Kotler (2000) descreve em sua obra, quatro passos na tentativa de reduzir esse índice, que são:

- a) primeiro, a empresa deve definir e calcular seu índice de retenção, buscando comparar entre períodos, o número de clientes existentes;
- b) segundo, a empresa deve identificar as causas dos problemas com os clientes e ver as que podem ser mais bem gerenciadas;

- c) terceiro, a empresa deve estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes;
- d) quarto, a empresa deve calcular quanto custaria reduzir o índice de abandono, pois desde que ele seja menor que o lucro perdido, justifica investir nele.

Kotler (2000) ainda mostra sua preocupação dizendo que os clientes, atualmente, são mais difíceis de ser satisfeitos. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. Se o cliente está satisfeito, o autor acredita que a retenção automaticamente acontecerá.

Finalizando este item do trabalho, vale observar que para Shiozawa (1993, p.53), “[...] é possível trazer a maioria dos clientes ‘perdidos’, de volta, caso o problema que os afastou da empresa seja atacado de forma rápida e atenciosa, independente de ser resolvido ou não.” Faz questão de ressaltar que as “[...] pesquisas mostram que este tratamento gera mais lealdade por parte do cliente do que a que havia anteriormente ao incidente.”

3 DESENVOLVIMENTO

A Satisfação do cliente, como foi esclarecido na fundamentação teórica, é hoje, fator primordial para o sucesso das empresas. Para a Nissan a satisfação do cliente tornou-se objetivo principal. Com a alta competitividade no setor automotivo, garantir a lealdade e fidelizar os clientes é a certeza de futuras vendas. Com o setor cada vez mais igualado em preço, qualidade e condições de pagamento, o atendimento ao cliente é fator determinante para fechamento de uma venda.

Sabemos que o pós-venda fideliza e faz com que o cliente sinta vontade de recomprar um carro da marca. O objetivo do projeto é garantir a satisfação do cliente no pós venda tornando-o fiel a marca. Com este estudo mostraremos as estratégias utilizadas para elevar o índice de pós-vendas e a importância da fidelização dos clientes.

A seguir apresentaremos a empresa, a forma que é feita a pesquisa de satisfação com os clientes e o resultado da mesma, seguido das estratégias apresentadas para melhoria.

3.1 A EMPRESA

Após assumir a importação e comercialização de seus produtos no país em 1998, a Nissan escolheu o Brasil como base estratégica para se estruturar no Mercosul. Essa definição foi reforçada em 1999 após a Aliança com a Renault, que passou a dar suporte local para que a Nissan consolidasse sua estratégia de expansão neste mercado.

Em dezembro de 2001 a Nissan inaugurou, em conjunto com a Renault, a primeira fábrica da Aliança no mundo, situada no Complexo Ayrton Senna em São José dos Pinhais – PR. Nesta planta iniciou a produção das versões cabine dupla e simples da picape Frontier e do utilitário esportivo Xterra.

No processo de implantação de sua rede de concessionárias no país, a Nissan, em parceria com a Renault, saiu dos 17 pontos de vendas em 1998 para uma cobertura em todo o território nacional com 64 pontos de venda em dezembro de 2004. Com estas ações, a Nissan fechou o ano de 2001 com 1.554 unidades comercializadas. Em 2002, as vendas cresceram 231,8%, graças principalmente ao

lançamento do primeiro veículo nacional, a picape Frontier, alcançando a marca de 4.412 unidades.

Em 2003 a empresa colocou no mercado mais dois produtos: a versão cabine simples da Frontier e o utilitário esportivo Xterra, e ampliou sua participação de mercado com crescimento das vendas de 71% em relação a 2002. Em 2004, o volume de veículos Nissan vendidos no país em relação ao ano de 2003 cresceu 5,2%. A Nissan conta com a produção local para possibilitar o seu crescimento lucrativo nos anos vindouros. Atualmente, a empresa faz estudos para a introdução de outros novos produtos no mercado.

A linha de produtos oferecidos aos clientes pela Nissan no Brasil é constituída hoje pelos modelos fabricados no Brasil (as versões cabine dupla e simples da picape Frontier e o utilitário esportivo Xterra), e pelos importados sedã Sentra, cupê esportivo 350Z e os utilitários esportivos Pathfinder e X-TRAIL

3.1.1 Missão da Empresa

A Nissan fornece os produtos automotores originais e inovadores e os serviços que entregam valores superiores a todas as partes interessadas na aliança com a Renault.

3.1.2 Visão da Empresa

Enriquecer a vida de seus clientes, fornecedores e funcionários.

3.1.3 Pós-Vendas Nissan

O treinamento da rede, tanto em vendas como em pós-vendas, segue a política mundial da Nissan onde a formação individual de cada um dos profissionais é desenvolvida e valorizada.

Desde o início da formação a satisfação do cliente é enfatizada, levando em conta os padrões de qualidade e as características técnicas e mercadológicas dos produtos Nissan.

Peças - Em 22 de março de 2002, foi inaugurado na cidade de Jundiaí - SP, o novo Armazém de Peças da Renault-Nissan.

Instalado em um terreno de 26.000 m², o novo prédio possui 14.500m² de área construída com capacidade para armazenar as mais de 30.000 tipos de peças, hoje disponíveis para toda a linha de automóveis.No que se refere a Nissan são mais de 14.000 itens cadastrados.

Em relação ao Frontier nacional, todas as peças originárias do Japão e dos Estados Unidos já estão armazenadas, e os fornecedores locais completam o abastecimento. Embora exista possibilidade de expansão, o armazém já atende plenamente as necessidades da rede e dos clientes Nissan.

3.2 METODOLOGIA

Durante o período de elaboração do projeto foram utilizadas as técnicas de observação participante e análise dos dados secundários disponibilizados pela Nissan do Brasil, através de uma pesquisa realizada mensalmente para medir a satisfação do cliente de pós-vendas das concessionárias da rede.

Além disso, será usada a pesquisa bibliográfica que é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e material acessível em geral.

3.2.1 O Índice de Satisfação do Cliente

O objetivo do índice de satisfação do cliente, QSO, como é conhecido pela Rede de Concessionárias Nissan, é fornecer a fábrica às informações úteis sobre a satisfação dos clientes, suas experiências de compra e serviços, para aprimorar constantemente o atendimento, visando atingir o Total Entusiasmo do cliente e saber onde não estamos atendendo as vontades e necessidades dos mesmos.

Alcançar o Total Entusiasmo do cliente, exige que primeiro sejam identificadas as necessidades dos mesmos e então desenvolvidas práticas e processos que alcancem este objetivo.

As pesquisas realizadas pela Nissan do Brasil chegaram as seguintes conclusões:

- Consumidores desejam sentir que a Nissan e suas concessionárias preocupam com eles;

- Os consumidores esperam ser tratados de maneira cortês e profissional;
- Os clientes apreciam concessionárias cujas instalações sejam limpas e confortáveis e onde as pessoas sejam gentis;
- Os clientes esperam o mesmo tratamento em todas as concessionárias e uma imagem que seja consistente em toda a Nissan.

Devido a essas questões, a Nissan resolveu implantar um padrão para atendimento aos clientes das concessionárias, esses padrões são as características de atendimento mínimas, aceitáveis e esperadas pelo cliente. Para entusiasmar nossos clientes devemos superar suas expectativas, ou seja atender além do padrão. O QSO mede o cumprimento dos padrões de atendimento.

3.2.2 Como é Realizada a Pesquisa

Todos os clientes que comprarem veículos novos Nissan, em até 30 dias do evento de compra, recebem uma ligação de um instituto de pesquisa contratado, que se identifica como sendo da fábrica e seguindo o script de questões realiza uma entrevista com o cliente. O *mailing* para pesquisa é enviado pela fábrica, com base nos avisos de venda recebidos da concessionária. Portanto é fundamental que as concessionárias reportem com precisão e frequência as informações de venda e entrega.

Para os clientes de serviço, o instituto de pesquisa filtra uma amostragem de 30% de passagem na concessionária, ex: a Autoplan teve 100 veículos que passaram na oficina durante o mês de abril, desses 100 veículos, 30 são separados para pesquisa. A pesquisa respeita um script de questões desenvolvido pela fábrica. A base de clientes é enviada pela concessionária, onde passa por um filtro até chegar em 30% de cadastros corretos. A pesquisa é feita 30 dias após a passagem do cliente na oficina. Os Clientes recebem somente uma ligação a cada 90 dias (caso tenham mais passagens da oficina) e para evitar desvios e insatisfação só são pesquisados no máximo três vezes ao ano.

3.2.3 Escalas do QSO

A pesquisa do QSO está focada em alto grau de satisfação, pois o que interessa para a fábrica é o total entusiasmo do cliente e não somente a sua satisfação.

Perguntas com resposta “sim” ou “não” foram criadas para que o cliente possa responder de forma objetiva se determinados padrões foram ou não atendidos.

Algumas questões têm escala de totalmente satisfeito a nada satisfeito.

Em geral não existe dificuldade por parte dos clientes em responder o questionário de forma clara. As concessionárias recebem *feedback* constante sobre os resultados das pesquisas. Mensalmente a Nissan disponibiliza os relatórios do QSO na sua *extranet*.

3.3 A IMPORTÂNCIA DO QSO PARA O PÓS-VENDAS

Em um ambiente cada vez mais competitivo, onde as concessionárias da rede competem entre si e contra o mercado paralelo, garantir a fidelização do cliente é fator primordial para obtenção de participação no mercado.

Todos os veículos da Nissan possuem garantia de 2 anos, desde que todas as revisões sejam feitas na concessionária. As revisões são realizadas a cada 10 mil km ou seis meses e o custo é todo do cliente. Devido ao custo, muitos clientes acabam fazendo a revisão em mecânicas especializadas ou até mesmo não fazendo. Garantir que esses clientes estejam sempre próximos da rede de concessionárias é fator obrigatório do pós venda. O QSO mostra claramente os principais motivos de insatisfação ou satisfação do cliente. Aponta as falhas do atendimento, fazendo com que a concessionária corrija antes que perca seus clientes. A alta concorrência no mercado, faz com que outras marcas paguem as primeiras revisões para os seus clientes, fazendo com que cada vez mais nosso atendimento tenha padrão alto, para fidelizar o cliente e valorizar o serviço realizado.

3.4 ESTRATEGIAS DE MELHORIA E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Quando surgiu a idéia de realizar o projeto, foi realizada uma reunião com todos os envolvidos no pós-venda da concessionária Autoplan e debatido durante algumas horas a importância da satisfação dos clientes.

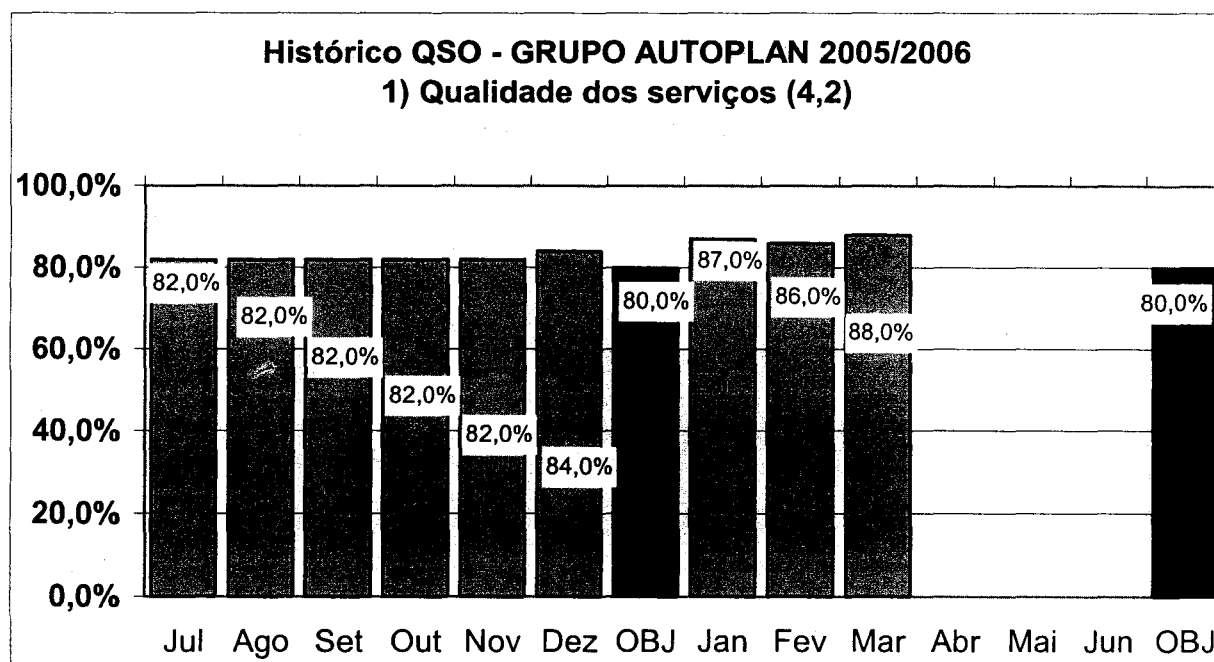
A reunião aconteceu no começo do mês de dezembro de 2005, algumas atitudes foram tomadas para que no ano de 2006 o índice de satisfação do cliente (QSO) do Grupo Autoplan, que envolve as concessionárias Marechal e Parque Barigui, fosse o mais alto do país.

A seguir, apresentaremos os gráficos com o histórico dos resultados e em seguida a explicação das ações tomadas para melhorias. As questões estão separadas por grau de importância e peso para a total satisfação do cliente. Todos os gráficos apresentam o último semestre do ano de 2005 e o primeiro trimestre do ano de 2006.

Cada nota é referente a média de quatro meses móveis. Então, nos gráficos a seguir está representado o histórico de notas quadrimestrais. Sendo assim, como exemplo no mês de janeiro de 2006 está a média das notas de janeiro, dezembro, novembro e outubro, no mês de fevereiro de 2006 está as notas de fevereiro, janeiro, dezembro e novembro. A cada mês a primeira nota do quadrimestre sai da escala e a recente assume seu lugar.

Para um melhor entendimento os gráficos estão numerados e abaixo deles estão as explicações das questões e as estratégias utilizadas para aumentar a nota apresentada.

GRÁFICO 1 – QUALIDADE DOS SERVIÇOS – 2006



FONTES: NISSAN DO BRASIL

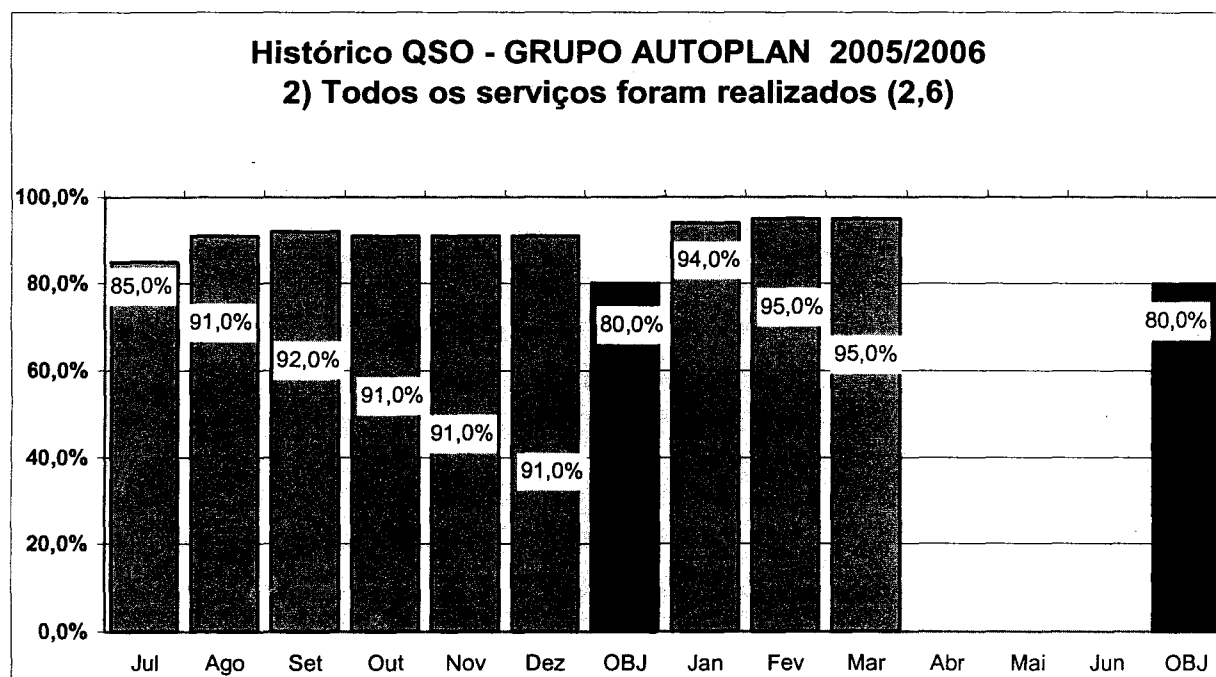
Analisando o Gráfico 1, vemos que nos últimos meses do ano de 2005 a nota variou de 82% totalmente satisfeitos a 84%. A Autoplan é uma concessionária que investe muito em treinamento técnico para sua equipe de mecânicos. Repara-se que nos primeiros meses do ano de 2006 a nota cresceu de 84% para 87% em janeiro e chegou a 88% em março. Tendo um crescimento de 4 pontos percentuais. Isso é fruto da dedicação de toda equipe técnica, bem como de algumas estratégias aplicadas. Uma delas, foi a implantação de uma reunião semanal, chamada de Ponto de Qualidade, realizada todas as segundas feiras pela manhã, às 7h 45 min, com toda equipe técnica, atendimento ao cliente, gerente de pós venda e líder mecânico. Nessa reunião são discutidos todos os problemas e todos os boletins técnicos que vieram ou ocorreram na semana anterior. Assim, os mecânicos podem trocar idéias e dividir suas experiências com os demais colegas. Muitos processos são definidos, de forma a otimizar os serviços realizados. O trabalho em equipe e troca de informação entre os mecânicos foram fatores que aumentaram muito após a realização dessas reuniões. Os mecânicos sentem-se mais a vontade para tirar suas dúvidas e contar suas experiências. Nas reuniões são apresentados os retornos de serviços que apareceram na semana anterior e o líder mecânico

pergunta ao mecânico que trabalhou no carro o que aconteceu, ele precisa explicar sua falha e com isso acaba comprometendo-se a não falhar mais.

Outro fator muito importante para a melhoria da nota de qualidade dos serviços é a experiência do homem qualidade. Todos os carros são testados após o término do serviço mecânico. Esse profissional precisa ter uma grande experiência, pois ele analisará os serviços dos outros mecânicos. Ele garantirá que o serviço pedido pelo cliente seja entregue com 100% de qualidade. O homem qualidade foi trocado no mês de dezembro, fazendo com que a nota aumentasse.

Essa questão é que mais vale nota para a Nissan, pois a Qualidade dos Serviços influencia diretamente na total satisfação de seus clientes. Acredita-se que um serviço bem feito, ameniza a insatisfação do cliente ter que levar seu veículo na oficina. Sabe-se que na hora de comprar o carro, o cliente analisa o processo como a realização de um sonho e quando precisa ir até a oficina, esse sonho está virando um pesadelo. Nenhum cliente que possui um carro zero, admite que esse veículo apresente problema. Ele somente espera levar o carro para fazer a manutenção preventiva e não quer preocupar-se em leva-lo direto na mecânica. Então, a realização de um trabalho preventivo de alta qualidade faz com que o cliente torne-se sempre satisfeito, fazendo com que ele retorne sempre para realizar as manutenções preventivas.

GRÁFICO 2 – TODOS OS SERVIÇOS REALIZADOS – 2006

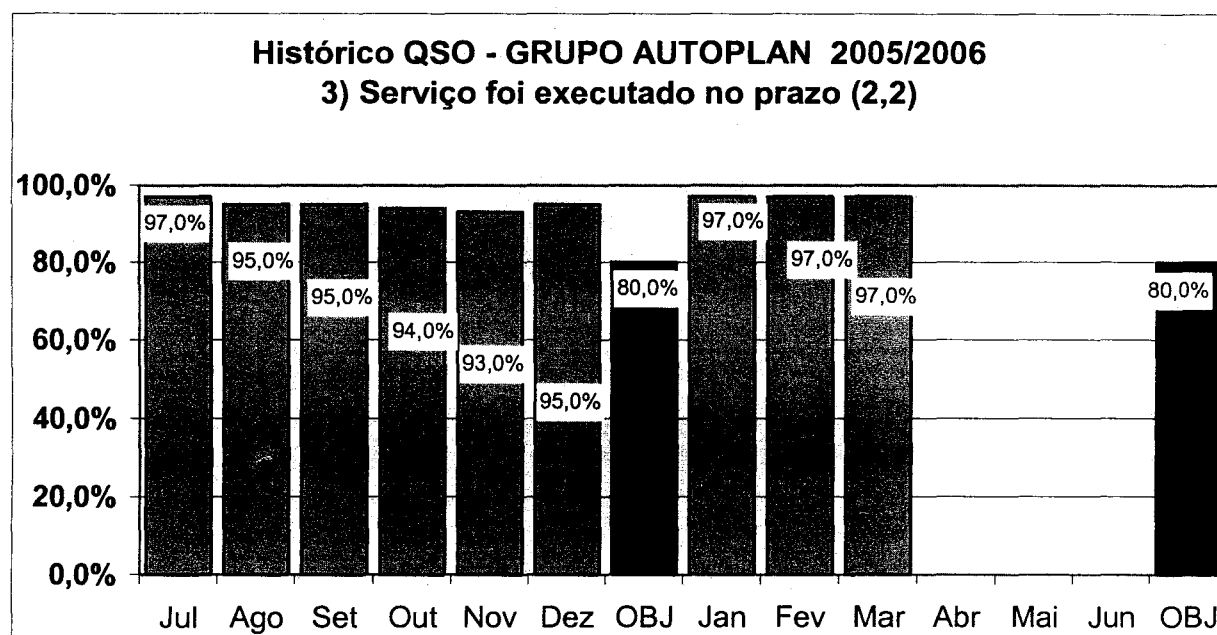


FORNTE: NISSAN DO BRASIL

O gráfico acima representa a opinião dos clientes sobre a realização dos serviços solicitados. Percebe-se que nos primeiros meses do ano de 2006 a nota passou de 91% de sim, para 95%. Isso representa que novamente as ações tomadas desde o mês de dezembro começaram a dar retorno. Essa questão mostra que o empenho dos mecânicos e o profissionalismo do homem qualidade são fundamentais para a satisfação do cliente. Muitas vezes, os 5% restante de serviços ou não foram informados pelo cliente e ele esperava que o consultor ou mecânico percebesse o problema, algum outro reclamo que não foi identificado ou até mesmo algum serviço que não foi realizado por falta de peça.

Como apenas 5% dos serviços não foram realizados e o objetivo mínimo desejado pela fábrica é de 80% sim, sabemos que estamos em um patamar alto. Mas, sabemos que quando tivermos 100% de serviços realizados, aumentaremos o grau de satisfação de nossos clientes, evitaremos retornos e conseqüentemente as horas trabalhadas pelos mecânicos serão aproveitadas para novos serviços.

GRÁFICO 3 – SERVIÇO FOI REALIZADO NO PRAZO – 2006

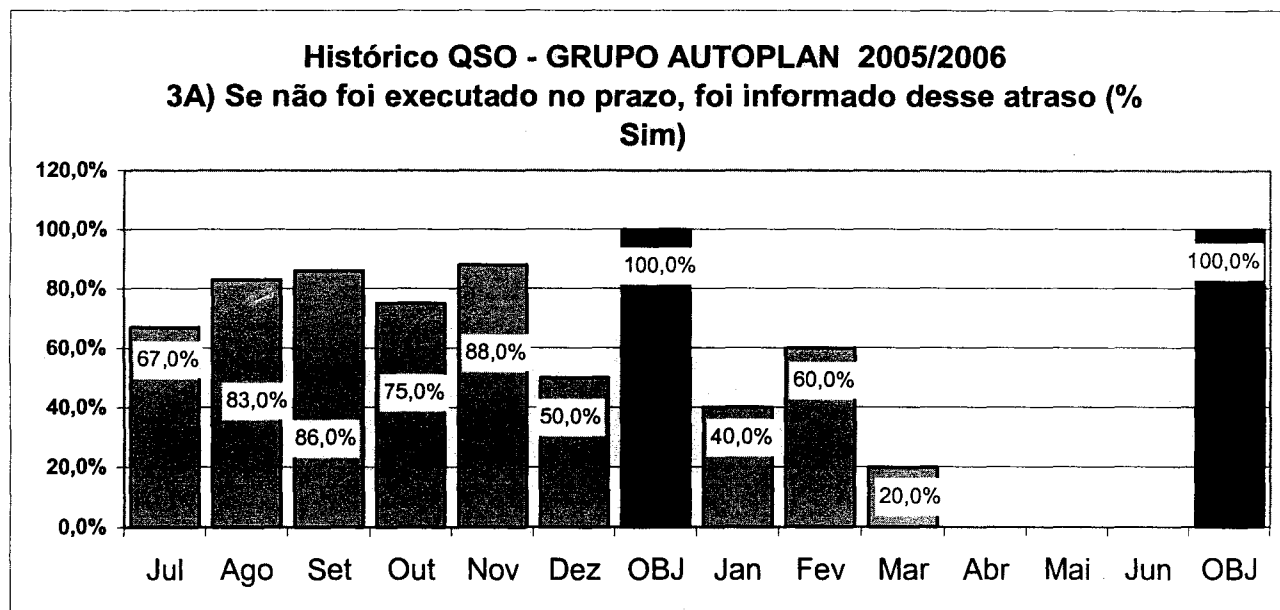


FONTES: NISSAN DO BRASIL

O gráfico 3 apresenta os clientes que responderam que o serviço solicitado foi executado no prazo previsto. Sabe-se que nos dias atuais o tempo é raro e nenhum cliente gosta de esperar seu veículo ficar pronto. O prazo de entrega é de total responsabilidade do consultor técnico, ele precisa adequar o tempo do serviço ao tempo disponível do cliente. O tempo dado para o serviço é um tempo padrão considerando-se futuros imprevistos. Para os clientes que são de outras cidades e ficam esperando o serviço ficar pronto na própria concessionária é dada prioridade para atendimento.

Nota-se que as notas dos meses de 2006 permanecem em 97% de sim. São as melhores notas dos últimos 5 meses. O ideal seria que essa nota fosse de 100%, mas sabe-se que alguns atrasos ainda acontecem. O principal influenciador dos 3% de aumento dessa nota é o comprometimento do consultor técnico com a entrega do veículo. A partir do momento que o carro entra na concessionária, o consultor passa a representar o cliente. Então ele precisa passar a necessidade do cliente para a equipe mecânica, bem como para o pessoal que faz a limpeza do veículo, garantindo que o tempo dado para o serviço seja realizado e o cliente saia totalmente satisfeito da concessionária.

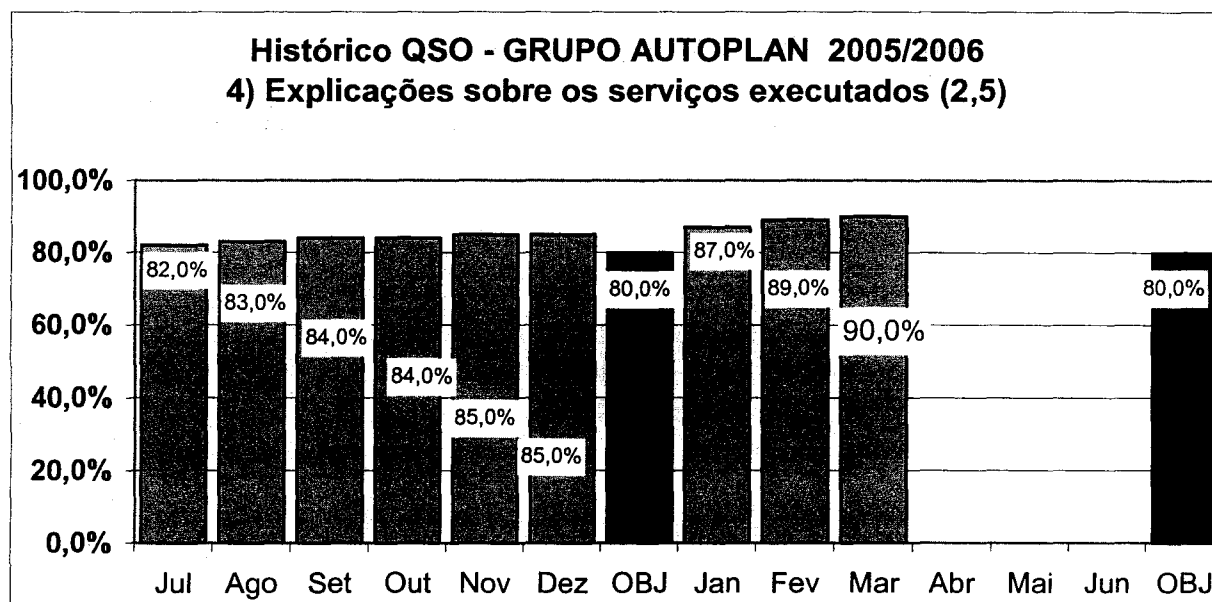
GRÁFICO 4 – CLIENTE FOI INFORMADO DO ATRASO – 2006



FONTES: NISSAN DO BRASIL

A questão 3A representada pelo Gráfico 4, representa os 3% de clientes apresentados no Gráfico 3 que não tiveram seus serviços realizados na data prometida. Aqui, nota-se que desses 3% (referente a março 2006), somente 20% foram avisados que seus veículos atrasariam. A melhor nota no período foi no mês de novembro, onde 88% dos clientes foram avisados do atraso. O ideal é que não ocorram atrasos, mas se ocorrer, que os clientes sejam avisados pelos menos com 3 horas de antecedência, para poderem se adaptar ao novo horário. Aqui a importância é tanto do trabalho do mecânico, como do consultor técnico. Os dois precisam trabalhar em sintonia, para que o cliente não seja prejudicado. Devido a baixa nota apresentada em março, os consultores já foram advertidos e uma ação foi tomada para que os atrasos sejam evitados e que caso ocorram os clientes sejam informados.

GRÁFICO 5 – EXPLICAÇÕES SOBRE OS SERVIÇOS EXECUTADOS – 2006

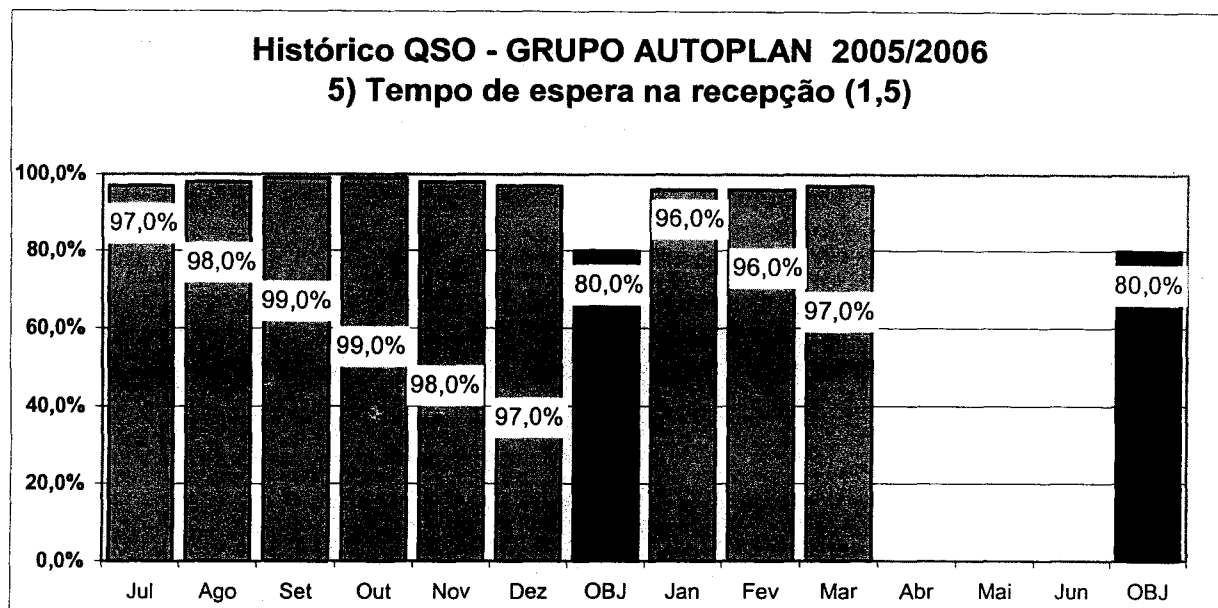


FONTES: NISSAN DO BRASIL

Como citam vários autores quando falam de marketing de serviços, um dos pontos mais importantes é tangibilizar. Quando tratamos de serviços realizados em veículos, a explicação do serviço realizado é onde se tenta tangibilizar e valorizar o máximo a mão de obra profissionalizada aplicada no veículo. O cliente muitas vezes não entende o quanto é importante a realização de manutenção preventiva, quando liga-se a explicação do serviço realizado com itens como segurança, economia e outros fatores, o cliente aceita muito mais o valor cobrado pela mão de obra e entende o quanto é importante a realização de manutenção.

O gráfico 5 expõe o último semestre de 2005 e o primeiro trimestre de 2006, repara-se que em março de 2006 obteve-se a melhor nota em explicação de serviço realizado, 90%. Esse resultado mostra que estamos no caminho certo e que a parceria idealizada entre os mecânicos e os consultores técnicos está dando certo. O resultado depende de ambos, pois o consultor explicará para o cliente de forma a enfatizar itens como qualidade e segurança, todo o serviço realizado pelo mecânico. Devido a isso, os dois precisam interagir e fazer com que o cliente saiba tudo que foi aplicado em seu veículo.

GRÁFICO 6– TEMPO DE ESPERA NA RECEPÇÃO – 2006



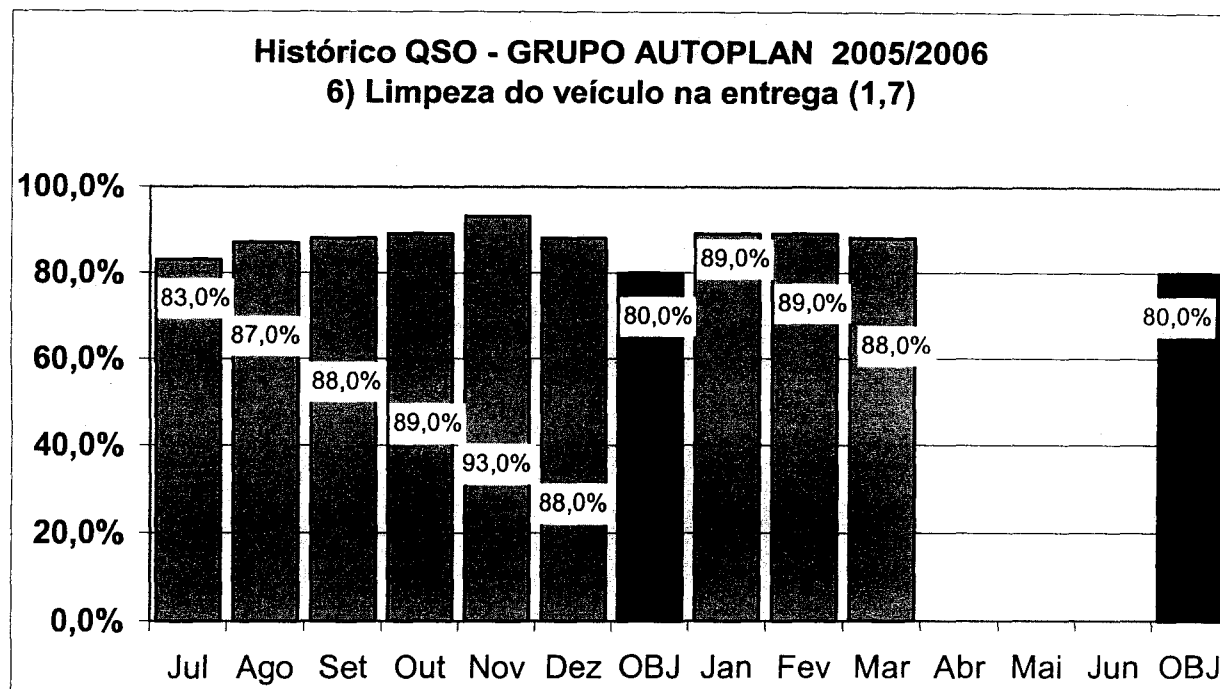
FONTE: NISSAN DO BRASIL

O Gráfico 6, mostra a preocupação da Nissan com o pré-atendimento ao cliente. A questão envolve o tempo de espera do cliente na recepção. Na Autoplan Motors, o cliente estaciona o carro diretamente na porta da recepção. Os consultores, a partir do momento que viram o cliente chegando, precisam estar de pé esperando que o cliente pare o carro e em seguida abrirão a porta do mesmo, com isto diferenciam o atendimento das outras marcas. O tempo de deixar o carro e terminar o preenchimento da Ordem de Serviço não pode passar de cinco minutos. O carro é equipado com protetor de volante, protetor de tapetes e protetor para bancos, para evitar que o veículo fica sujo de graxa.

Nota-se que durante os meses de setembro e outubro de 2005, o Grupo Autoplan obteve a melhor nota 99%, quase atingindo os 100%. Em março o grupo está com 97% uma diferença de dois pontos percentuais para a melhor nota. Sabemos que com um pouco mais de empenho e uma elaboração melhor da agenda de serviços logo chegaremos aos 100%.

O horário que mais existe fluxo de clientes é das 8 às 10 horas da manhã, pois muitos clientes deixam o carro cedo para poder pegar no final da tarde. Durante esse horário a equipe de consultores fica completa e o supervisor de serviços fica na recepção caso seja necessário um apoio.

GRÁFICO 7- LIMPEZA DO VEÍCULO NA ENTREGA – 2006



FONTE: NISSAN DO BRASIL

A limpeza do veículo é um dos serviços que melhora a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço realizado. Quando o cliente chega e vê que seu veículo está limpo, além de criar uma boa impressão, fica mais fácil para o consultor explicar o serviço que foi realizado e também fica mais perceptível que foi realizado o serviço. Se o carro estiver sujo, o cliente poderá duvidar que algum serviço solicitado não foi realizado. É prática em todas as concessionárias de todas as marcas que o veículo seja limpo. Hoje, existe no mercado muitas empresas especializadas em lavar o carro. A Nissan oferece apenas uma limpeza de aparência e muitas vezes o cliente chega na concessionária para retirar o carro pensando que terá uma limpeza completa. Então, para evitar que isso aconteça, a Autoplan Motors avisa o cliente quando ele chega na concessionária que será feita apenas uma limpeza de aparência.

O gráfico 7 mostra a evolução da nota do Grupo no item limpeza do veículo. A melhor nota do histórico apresentado é em novembro de 2005, onde conseguimos 93% de veículo limpos. Em 2006 nota-se que de janeiro para março a nota decresceu 1 ponto percentual, saindo de 89% para 88%. Sabe-se que o objetivo da

fábrica é que 80% dos veículos estejam limpos, mas o ideal que a concessionária almeja é 100%.

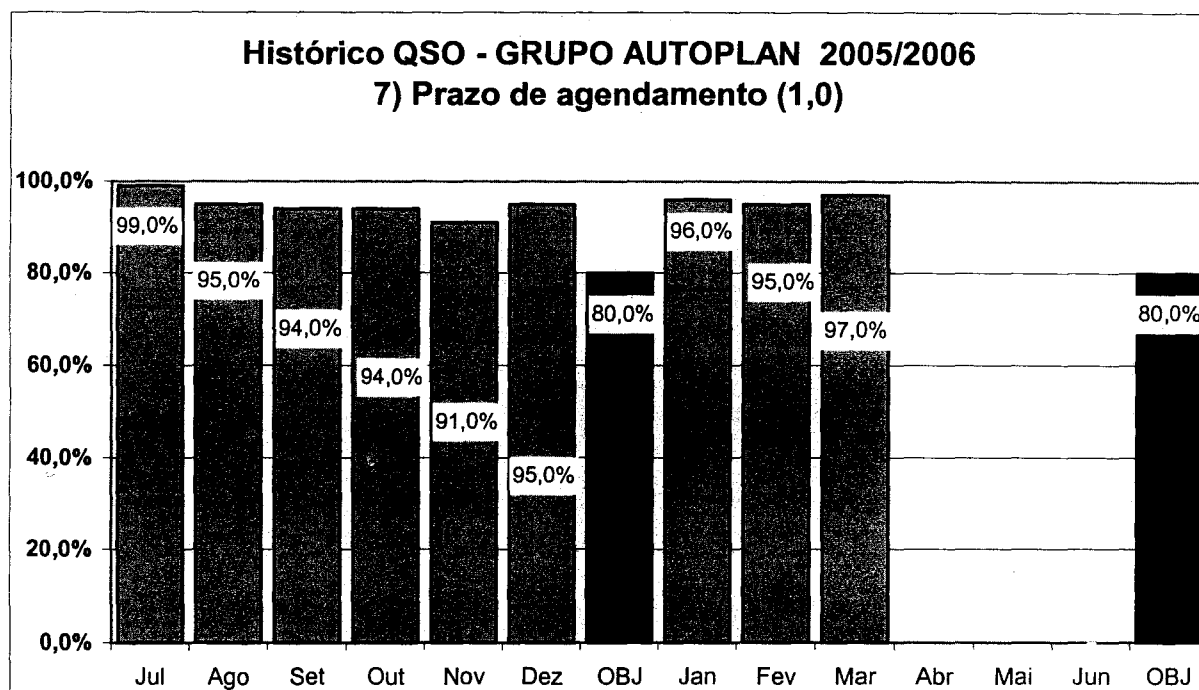
Muitas ações foram tomadas para facilitar a limpeza do veículo. Como a maioria dos carros entra durante a manhã e sai no final da tarde, a limpeza acabava tornando-se um gargalo no processo, pois os carros ficavam prontos às 16 horas da tarde, iam para o homem qualidade testar e acabavam indo ao mesmo tempo para a limpeza, acumulando vários veículos e atrasando a entrega de alguns. Muitas vezes o cliente preferia levar o veículo sujo a esperar pela limpeza, gerando uma insatisfação ou até um retorno, pois a concessionária compromete-se em limpar no dia que o cliente quiser.

Para evitar que isso ocorra e efetivar a limpeza de 100% dos veículos, um processo foi criado para diminuir o gargalo. Os mecânicos programam corretamente o termino da realização do serviço e para o veículo não ficar esperando o homem qualidade, algumas vezes o Líder Mecânico ajuda na realização do teste de qualidade. Se por algum motivo acumular veículos na limpeza e tiver mecânico disponível, eles ajudaram a limpar os carros, desacumulando o departamento. A equipe de limpeza foi reforçada, ficando dois funcionários para lavar e duas funcionários para secar. Anteriormente, só ficava uma pessoa para secar.

Durante os meses de dezembro e janeiro fizemos um trabalho de *benchmarking* com concessionárias da rede que possuem notas melhores no quesito acima descrito. Essas concessionárias criaram um novo ramo de negócio, fazendo da limpeza do veículo uma forma de ganhar dinheiro. Fizeram uma tabela com preços que variam de R\$ 0,00 para limpeza de aparência e vai até R\$ 200,00 para uma limpeza completa, incluindo higienização dos bancos. Existe uma tabela de preços que explica cada serviço e seu preço. Assim, quando o cliente deixa o carro, o consultor pergunta qual tipo de limpeza ele gostaria de fazer e explica que gratuita é a limpeza de aparência. Assim, o cliente valoriza a limpeza feita no veículo e se desejar algo a mais que isso, ele pago pelo serviço. Essa prática está sendo analisada pela diretoria da concessionária e provavelmente será aplicada.

Com essas ações, espera-se que para os próximos meses as notas possam subir até alcançar 100% de veículos limpos.

GRÁFICO 8 – PRAZO DE AGENDAMENTO – 2006



FONTES: NISSAN DO BRASIL

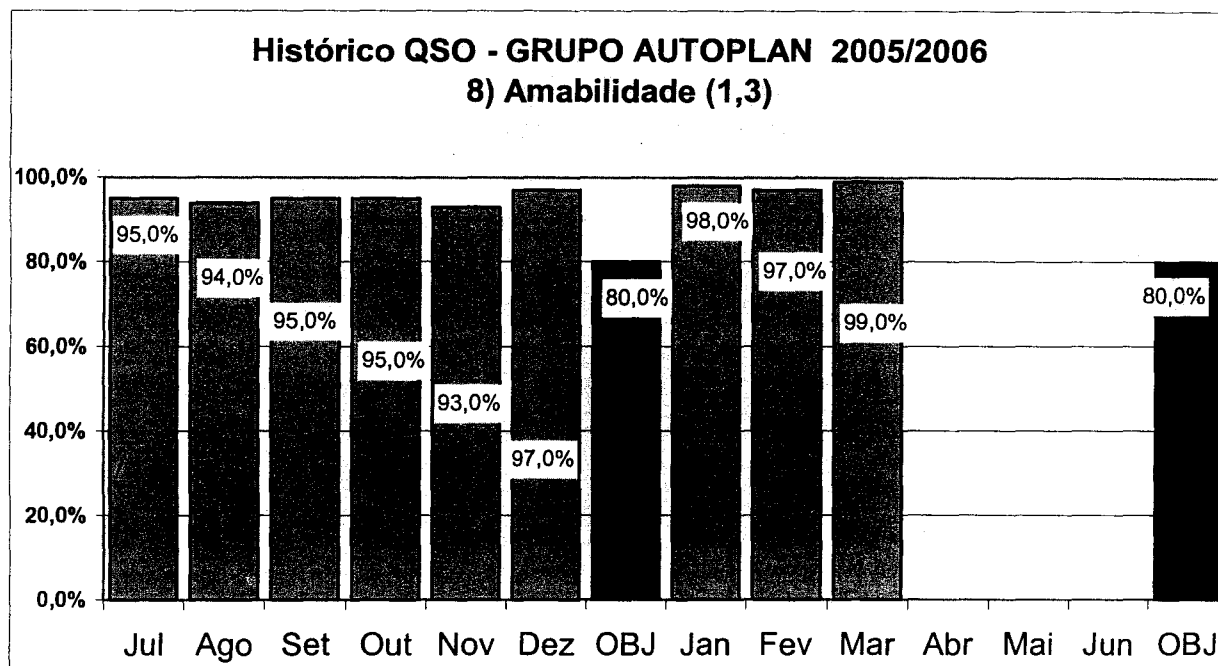
O gráfico 8 representa o histórico do prazo de agendamento dado ao cliente. A Nissan tem como padrão que a concessionária agende previamente o serviço para facilitar o processo na oficina e para saber previamente a quantidade de carros que atenderá. Esse prazo de agendamento varia de um dia até duas semanas. Na Autoplan procura-se agendar o serviço para a data que o cliente quiser, pois sabe-se que o cliente precisa ser prontamente atendido quando necessita. No gráfico as notas representadas equivalem que a data sugerida pelo cliente foi aceita.

O histórico representado pelo gráfico 8 mostra que a pior nota foi 91% em novembro de 2005 e a melhor nota foi 99% em julho de 2005. Em 2006 alcançamos a segunda melhor nota do histórico com 97% em março. Nosso objetivo é atingir os 100%. Algumas vezes não conseguimos agendar o serviço para o dia pois o prazo pode estender até o outro dia e o cliente acaba ficando sem o carro durante a noite. Então prefere-se que ele deixe o carro no dia seguinte e pegue no final da tarde.

Outro ponto é os serviços realizados no sábado. Como temos vários clientes que não residem em Curitiba e trabalham durante a semana, eles disponibilizam o sábado para manutenção do veículo. A concessionária atende em

horário reduzido, somente das 9:00 h às 13:00 h, então procura priorizar os clientes de fora para serviços.

GRÁFICO 9 – AMABILIDADE – 2006

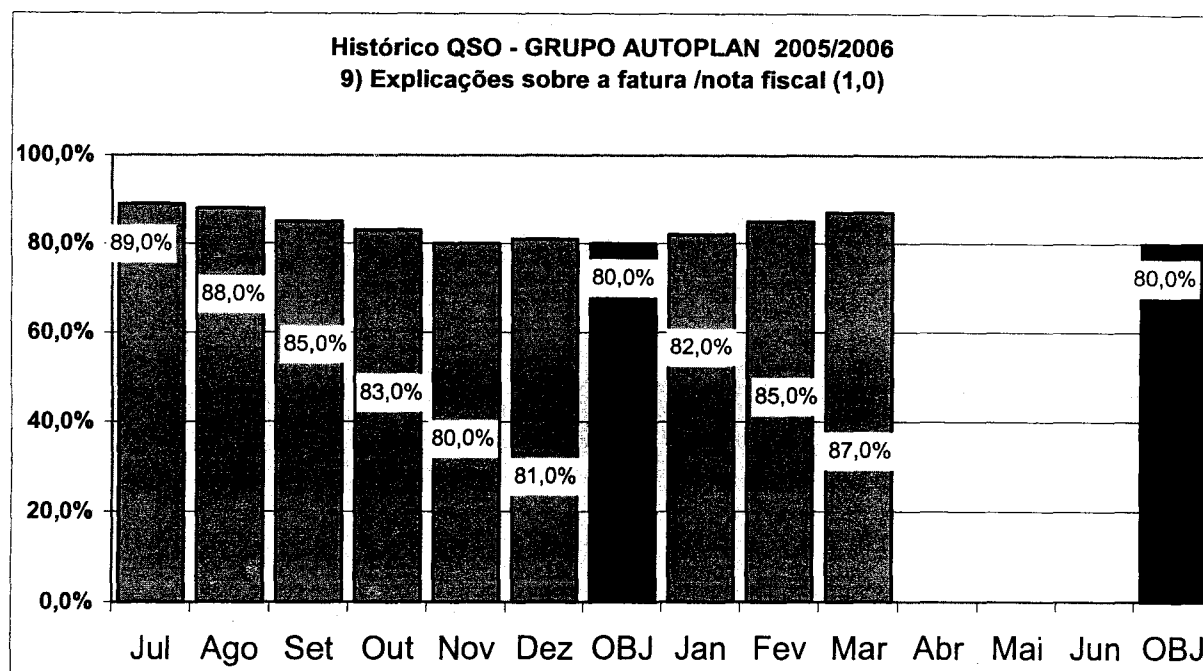


FORNE: NISSAN DO BRASIL

O Gráfico 9 avalia a amabilidade no atendimento do consultor técnico. A melhor nota é 99% alcançada em março de 2006. A grande evolução ocorreu a partir do mês de dezembro de 2005, mostrando que a reunião realizada com toda equipe deu certo. Sabe-se que conseguir 100% de amabilidade não é fácil, pois a pesquisa é realizada via telefone e a maioria do público é masculina. Muitas vezes, por questões machistas, os homens acabam falando que não tiveram um atendimento amável por parte do consultor técnico. O que procuramos passar para os consultores, é que o tratamento para com o cliente seja com muito profissionalismo, educação e amizade. A idéia de um bom atendimento é fazer com que o cliente confie no consultor técnico como um grande amigo, assim responderá sim à pesquisa quando perguntarem uma nota para amabilidade.

O objetivo agora é manter a nota e procurar, se possível, atingir os 100% de amabilidade, sendo considerada a melhor concessionária do país em atendimento.

GRÁFICO 10 – EXPLICAÇÕES SOBRE A FATURA E A NOTA FISCAL – 2006



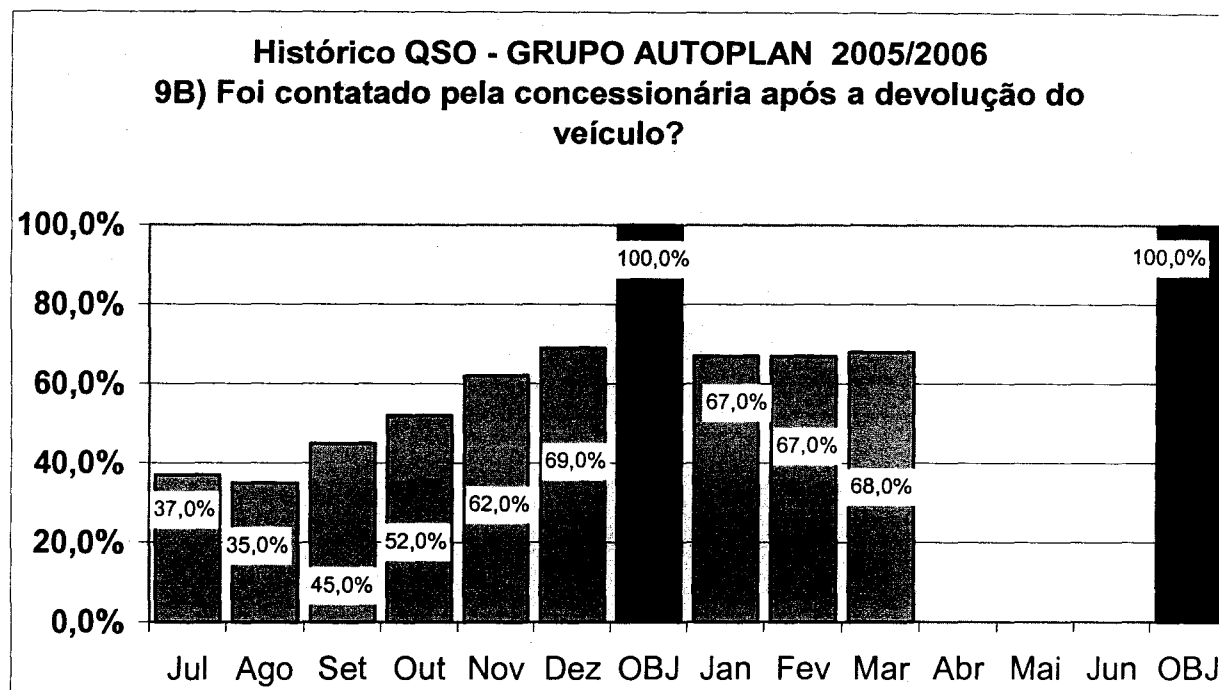
FONTE: NISSAN DO BRASIL

A questão 9, representada em seu histórico pelo gráfico 10 fala sobre as explicações dadas aos clientes sobre a fatura/ nota fiscal do serviço realizado. Isso é importante pois o ideal é que o cliente não saia da concessionária com dúvida sobre o que foi cobrado. O funcionário treinado para explicar a nota fiscal é o caixa, que tem a função de cobrar e explicar toda fatura.

Percebe-se que em Julho de 2005 obteve-se a melhor nota 89% e em novembro a pior, 80%, mas em nenhum momento a nota esteve menor que o objetivo de fábrica. A janeiro de 2006 a funcionaria que respondia pelo caixa saiu da empresa, assumindo assim outra. Nota-se que nos meses subseqüentes a nota começou a aumentar. Em março já obtivemos 87% de explicação e a tendência é que cada vez mais aumente.

Uma das estratégias que está sendo utilizada é falar para o cliente que estamos explicando a nota fiscal, assim fica gravado no seu consciente que a nota fiscal foi explicada. Então, quando a empresa contratada para realizar a pesquisa ligar, o cliente lembrará que teve essa explicação.

GRÁFICO 11 – CONTATADO PELA CONCESSIONÁRIA APÓS A DEVOLUÇÃO DO VEÍCULO – 2006



FONTE: NISSAN DO BRASIL

O gráfico 11 representa a questão 9B referente ao questionário de pesquisa de satisfação com clientes de oficina. O histórico acima mostra se o cliente foi contatado pela concessionária após a devolução do veículo. Repara-se que nos meses de Julho a Agosto as notas foram as mais baixas apresentadas, pois não era costume da concessionária fazer pesquisa com os clientes após a realização do serviço. Em agosto de 2005, devido a importância dada pela Nissan e pela Autoplan a pesquisa de satisfação, foi criado um departamento de relacionamento com o cliente, onde são realizadas pesquisas de satisfação com todos os clientes de veículos novos, seminovos e oficina. Repara-se que no mês de setembro a nota começou a subir, alcançando seu máximo em dezembro, com 69% de clientes contatados.

Sabe-se que não é fácil contatar todos os clientes que passam na oficina, muitas vezes o cliente não separa o contato da fábrica do contato da concessionária e acaba dizendo que a concessionária não ligou ou até mesmo o cliente espera que o consultor de serviços entre em contato e não a pessoa responsável pela área de atendimento ao cliente.

Para que isso não ocorra, a pesquisa é focada na concessionária e durante toda entrevista é falado o nome da Autoplan. A forma de realização de pesquisa se difere da fábrica, pois ficaria muito repetitiva se copiasse as mesmas questões. Os pontos principais são focados mas explicados de uma maneira simples e diferente para o cliente, de forma que ele relate a pesquisadora se houve algum problema na concessionária e não ocupe muito o seu tempo.

As principais questões perguntadas são: Qualidade do serviço realizado no veículo; Atendimento do consultor técnico; Prazo de entrega respeitado; Todos os serviços foram realizados e se recomendaria a concessionária. Caso o cliente relate algum problema ele é dividido entre cinco áreas principais e de maiores reclamações, são elas: Serviço mal realizado, Custo do serviço, Insatisfação com atendimento, Insatisfação com veículo ou fábrica e Limpeza do veículo.

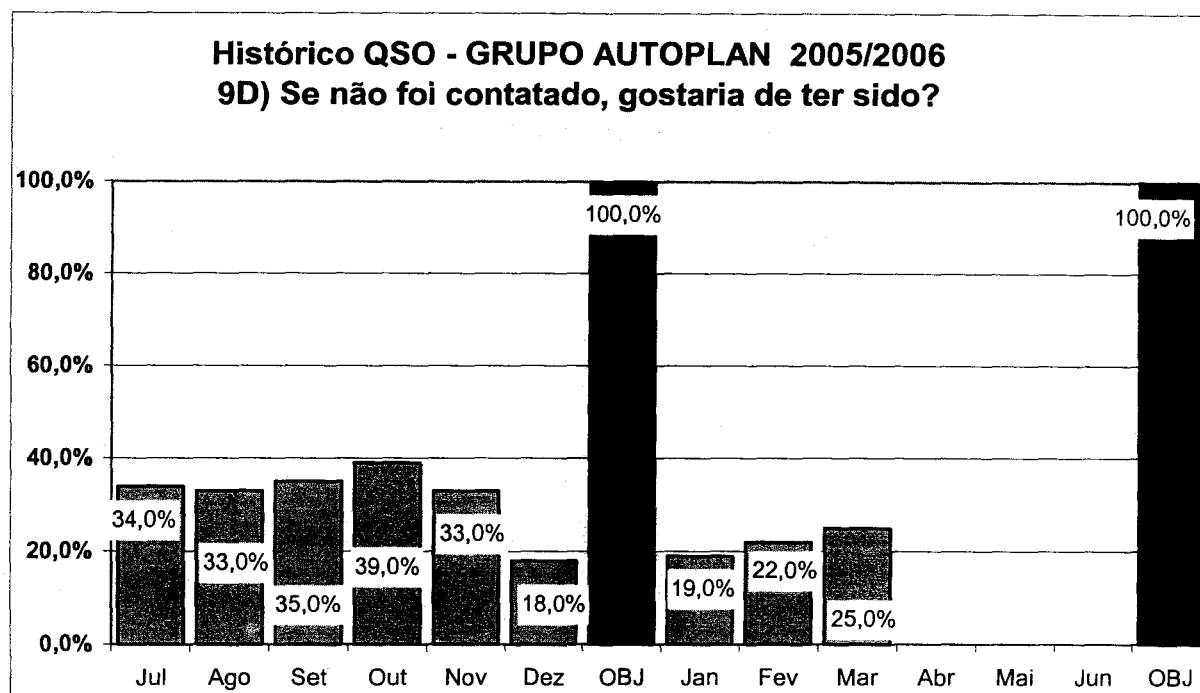
Todas as reclamações são encaminhadas na hora da pesquisa para o Gerente de Pós-Venda, que deve responder em até uma hora para o SAC com uma solução que será informada ao cliente. Caso o problema não tenha solução rápida, como exemplo um veículo com defeito de fábrica, o cliente receberá uma ligação do Gerente informando estar ciente do caso e assim que o mesmo tenha uma solução se comprometerá a passar ao cliente.

Outro detalhe que diferencia a pesquisa da concessionária da fábrica é o fato de ser separada por consultor técnico e mecânico que trabalhou no veículo. A concessionária tem maior autonomia para mexer com esses dados. Assim, todas as pesquisas são tabuladas por atendimento de consultor técnico, comparando as notas de um com o outro, bem como identificando o problema de cada um. Caso o cliente reclame de um serviço mal feito é fácil identificar o mecânico e ter mais informações sobre o veículo.

Toda segunda feira é encaminhado um email com a formatação da pesquisa realizada na semana anterior que mostra e os comentários dos clientes para o Gerente Geral, Gerente de Pós-venda, Líderes Mecânicos e Consultores técnicos. Assim, o departamento vê com mais agilidade a semana anterior e tem tempo suficiente para corrigir qualquer problema antes do cliente ser pesquisado pela fábrica ou até mesmo antes que o problema se repita.

Somente duas concessionárias do Brasil possuem esse departamento interno. Já é ordem da Nissan implantar isso como prática para toda a rede.

GRÁFICO 12 – SE NÃO FOI CONTATADO, GOSTARIA DE TER SIDO – 2006



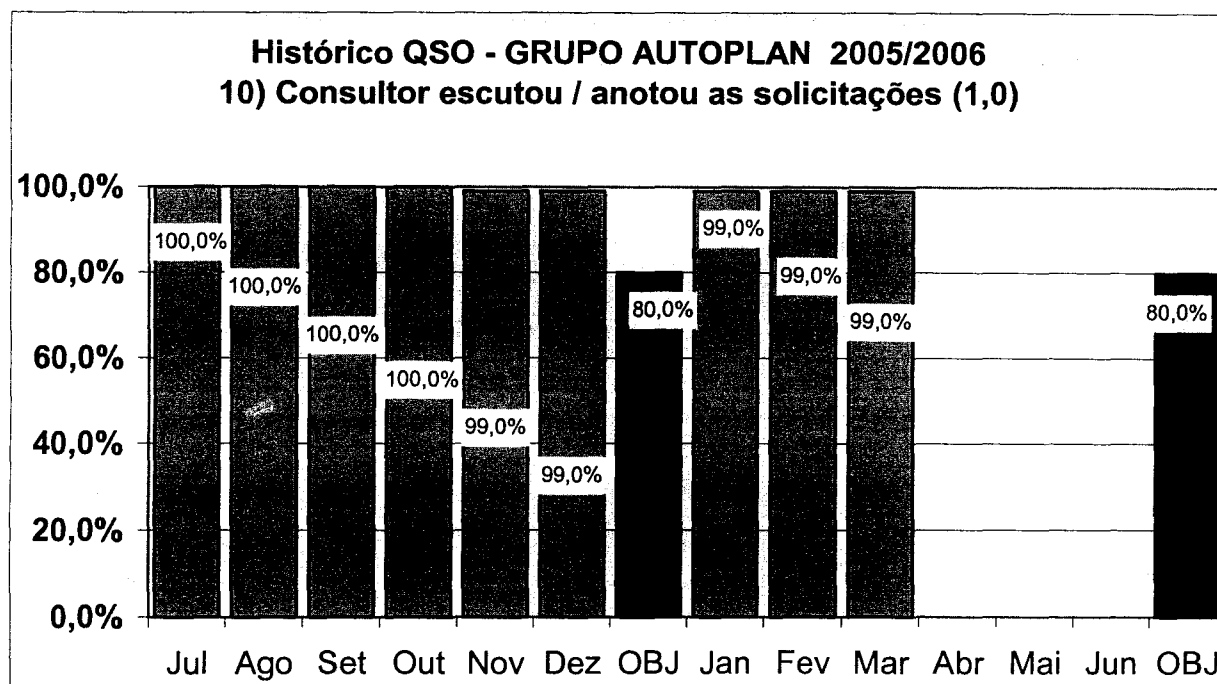
FONTES: NISSAN DO BRASIL

O gráfico 12 mostra o histórico de notas da pergunta 9D que refere-se aos clientes que não foram contatados pela concessionária e que gostariam de ter sido. Então, analisando o mês de Março como exemplo, nota-se que dos 41% que não foram pesquisados, apenas 25% gostariam de ter sido. Essa nota não tem pontuação para o nível geral de satisfação do cliente, pois não temos como influenciar na sua escolha.

Sabe-se que muitos clientes não gostam de responder pesquisa, pois acabam vendo isso como perda de tempo ou até incomodo. Muitas empresas já fizeram comerciais mostrando como algumas pesquisas são robóticas. Para evitar que esse problema seja enfrentado na Autoplan, o departamento de relacionamento com o cliente procura manter um vínculo de amizade, mostrando que a ligação é realmente em tom de preocupação e melhoria continua para a concessionária. O tempo todo a opinião do cliente é valorizada.

Assim, conseguimos aumentar o número de respostas a pesquisa e muitas vezes o cliente que já foi pesquisado fica aguardando a ligação do departamento.

GRÁFICO 13 – CONSULTOR ESCUTOU/ANOTOU AS SOLICITAÇÕES – 2006



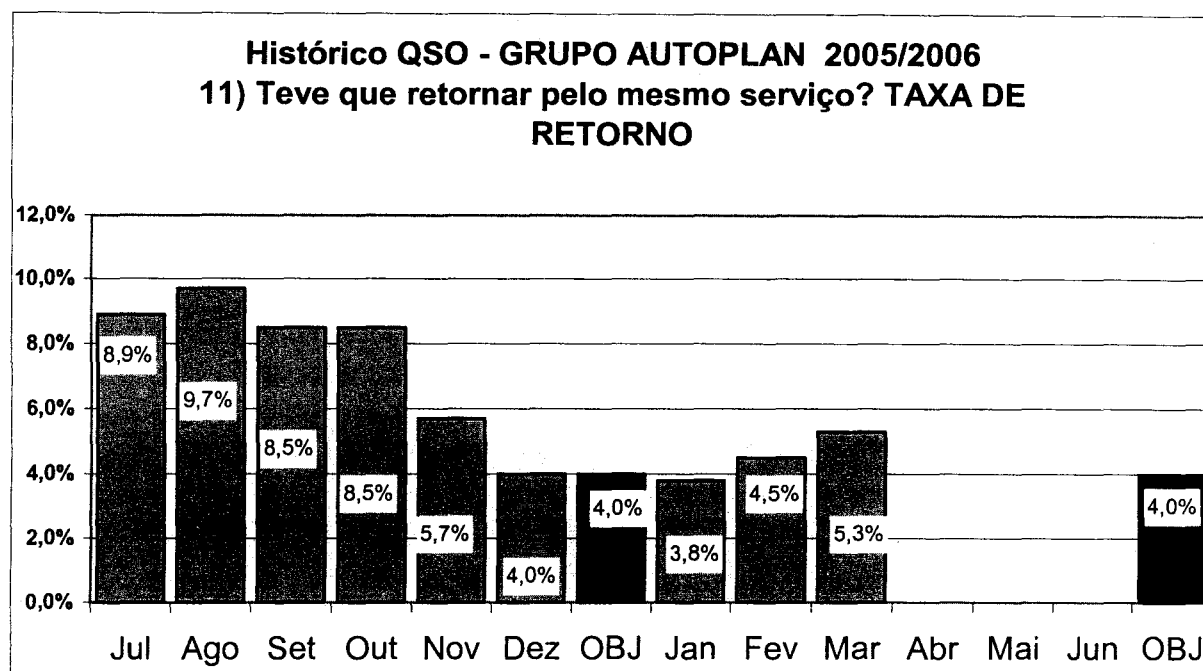
FONTES: NISSAN DO BRASIL

A questão 10 do questionário de perguntas, representada pelo gráfico 13, diz respeito ao Consultor Técnico ter escutado e anotado as solicitações feitas pelo cliente. Avaliando o gráfico em geral, nota-se que a nota se mantém em 99% desde o mês de dezembro de 2005 e que praticamente nos outros cinco meses de 2005 a nota foi 100%.

Todos os consultores técnicos do Grupo Autoplan são treinados para anotar tudo que o cliente relata quando deixa o carro para serviços. O consultor também trabalha com um *check list* de questões que devem ser perguntadas ao cliente.

Outro detalhe importante é o fato de reforçar de maneira igual a pergunta o que está sendo feito, o consultor sabe que deve falar ao cliente que está anotando as suas solicitações, de forma a ficar gravada em seu subconsciente. Outro fator importante aplicado nessa questão é terminar as anotações perguntando se existe mais algum item que o cliente gostaria que fosse verificado. Assim, o cliente compromete-se com o consultor e caso haja algum serviço que não foi realizado porque o que cliente não comentou, o consultor tem argumento para debater e resolver o problema.

GRÁFICO 14 – TAXA DE RETORNO – 2006



FONTE: NISSAN DO BRASIL

A taxa de retorno é um dos principais motivos de reclamação do cliente Nissan. A questão 11, representada pelo gráfico 14, mostra se o cliente precisou retornar a concessionária pelo mesmo serviço.

Nessa questão está bem visível que a qualidade do serviço melhorou depois que as reuniões de qualidade mudaram para toda segunda feira pela manhã. Nota-se também que depois de mostrado a equipe a real importância de sua dedicação e de um serviço correto na primeira vez, o comprometimento fez o diferencial.

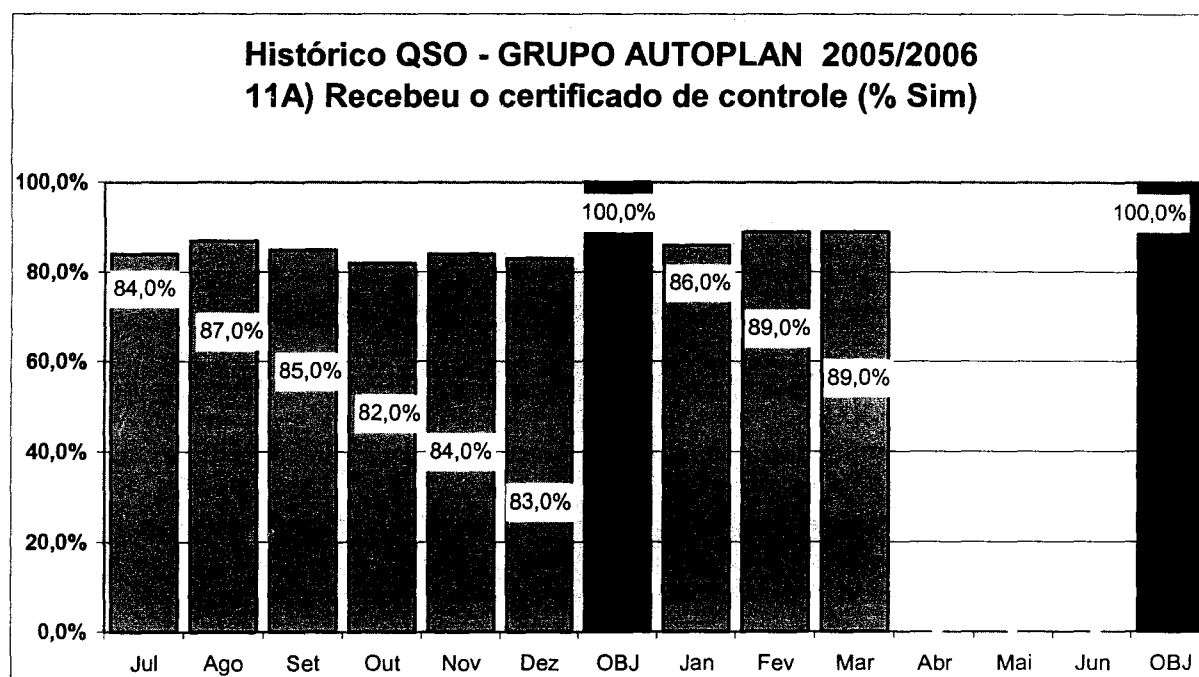
O Gráfico acima mostra que nos meses de Julho a Novembro de 2005 a nota teve variações de 5,7% a 9,7% de retorno. Isso significa que de cada 100 clientes que passaram na oficina no mês de agosto 10 tiveram que retornar para refazer algum serviço que não ficou bom ou por não ter sido identificado a causa do problema na primeira visita a concessionária.

O objetivo da montadora é que essa nota seja igual ou inferior a 4%. Repara-se que nos meses de Dezembro e Janeiro a nota esteve dentro do objetivo solicitado, em março aumentou para 5,3%. A troca do homem qualidade também interfere nessa nota, pois com um maior conhecimento técnico fica mais fácil para corrigir futuros retornos antes que o veículo saia da concessionária.

Por meio desse trabalho realizado, a Autoplan foi reconhecida como uma das melhores concessionárias do país em conhecimento técnico e qualidade do serviço realizado.

Cada vez mais os mecânicos são treinados e estão comprometidos com o padrão de qualidade solicitado. O aumento de 1,3% no mês de maio já foi motivo para uma reunião mais pesada, onde cada um soube de sua responsabilidade no processo com um todo.

GRÁFICO 15 – RECEBEU CERTIFICADO DE CONTROLE – 2006



FONTE: NISSAN DO BRASIL

O Gráfico 15 representa a quantidade de clientes que nos meses respectivos receberam o certificado de controle do veículo. Primeiramente o certificado de controle é um formulário do tamanho de um papel A3 (VER ANEXO) que contém os dados do veículo, os dados do cliente, os dados de quem inspecionou o serviço e a data da realização do mesmo. Esse certificado de controle também possui um quadro com três bolas no formato de um sinalizador, nas cores vermelha que especifica os serviços que devem ser feitos com urgência, o amarelo que significa atenção e o verde que são serviços a prever. Do lado de cada círculo existe um espaço onde o mecânico anota o serviço necessário para o futuro de acordo com o grau de necessidade do mesmo.

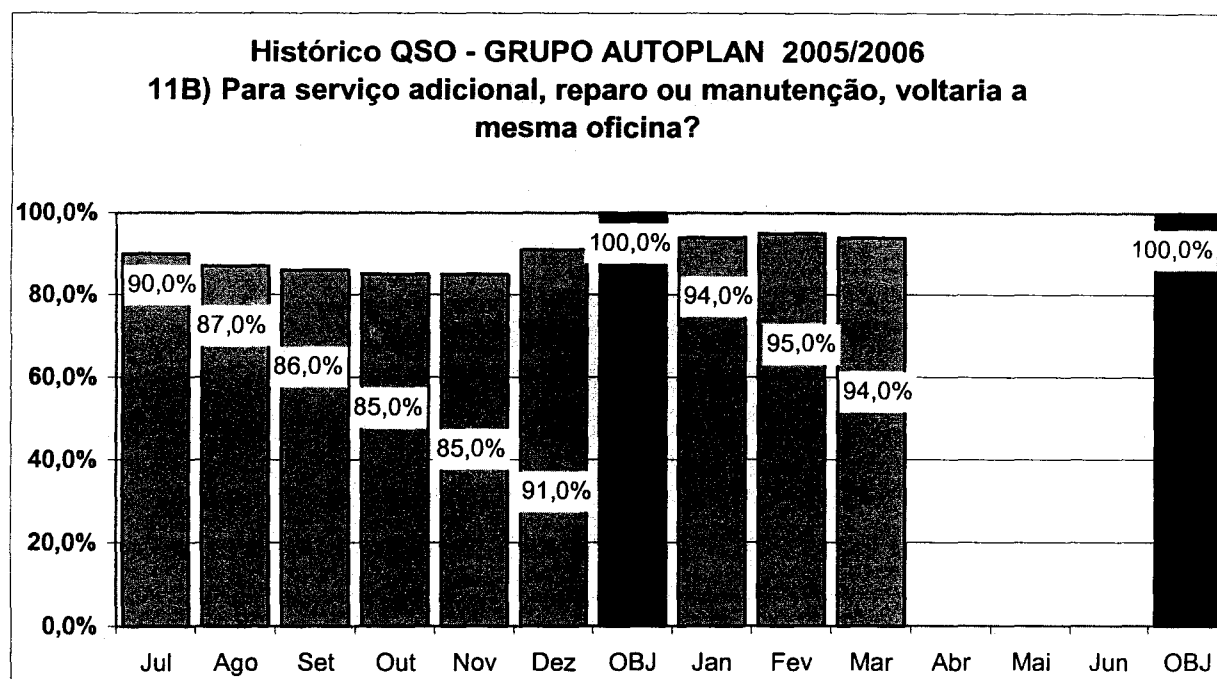
Atrás do certificado fica a ficha de controle de qualidade do serviço, onde está o check list que o homem qualidade usa para avaliar os seguintes itens: visibilidade (desgaste dos limpadores do pára-brisas, estado dos pára brisas e retrovisores), Iluminação (lanterna, faróis, piscas, luzes de freio, placa e ré, faróis de neblina, regulagem dos faróis, indicadores do painel de bordo e luzes internas), o motor e a reposição dos níveis (estado e tensão das correias, nível e desgaste do óleo do motor, fluido de freio, fluido de direção, fluido do sistema de arrefecimento, fluido da bateria e líquido do limpador de pára-brisas), freios (desgaste das pastilhas, estanqueidade do circuito, desgaste dos discos, desgaste das lonas traseiras), parte inferior (abafador, silencioso, estado das coifas, estanqueidade dos circuitos e estanqueidade dos amortecedores), pneus, direção, limpeza, carroceria e controle antipoluição.

O certificado de controle é um documento assinado pelo cliente e que fica grampeado na nota fiscal do serviço realizado. Serve para o cliente avaliar o teste feito em seu veículo e também para ele saber os serviços recomendados para o futuro.

O gráfico mostra que nos meses de fevereiro e março de 2006 a concessionária Autoplan teve as melhores notas de seu histórico, sendo está 89%. O objetivo passado pela montadora é que 100% dos clientes que realizam serviço na concessionária devem receber o certificado de controle.

Uma das ações tomadas pelos consultores técnicos é na hora de explicar o certificado para o cliente, pois muitos gravam com o nome de "sinaleiro", então o consultor reforça o nome ligando-o a sinaleiro e avisa que na pesquisa da fábrica perguntarão se o mesmo recebeu o certificado. Percebe-se que com essa ação a nota já evolui nos primeiros meses do ano e agora o objetivo da concessionária é atingir os 100% solicitados pela fábrica.

GRÁFICO 16 – VOLTARIA A CONCESSIONÁRIA PARA SERVIÇO ADICIONAL – 2006



FONTES: NISSAN DO BRASIL

O gráfico 16 representa a questão 11B onde é perguntado ao cliente se para serviços adicionais, reparos ou manutenção ele votaria a mesma concessionária. Essa questão é muito importante para a Nissan e para a concessionária, pois mostra claramente se o cliente está satisfeito a ponto de ser fiel e leal a oficina. Para a Autoplan motors a questão é relativa, pois não existe outra concessionária no Paraná que realize serviços Nissan, há somente oficinas especializadas e não consideradas assistência pela Montadora.

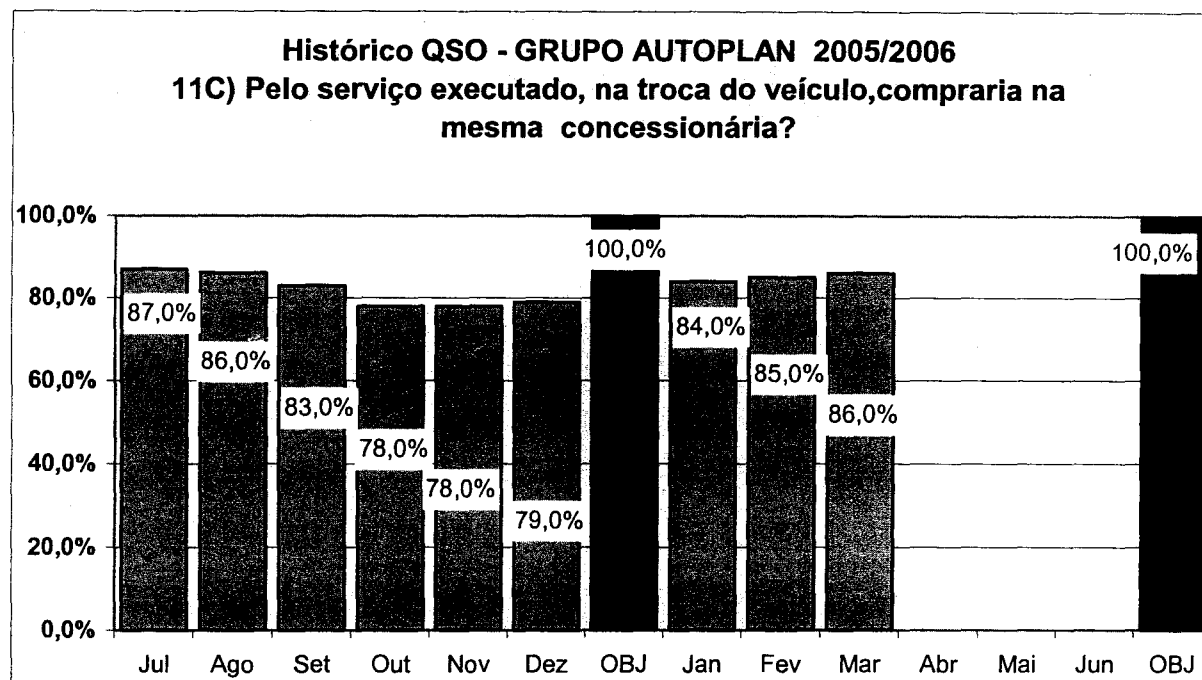
Então, em alguns casos, mesmo insatisfeito o cliente precisa voltar a concessionária para realizar serviços, manutenção e continuar com a garantia de fábrica do veículo.

Essa não é a visão que a concessionária procura ter, pois sabe-se que quantos mais clientes fieis, mais produtos serão revendidos e mais propaganda positiva boca a boca o cliente irá fazer.

Para a Autoplan o objetivo é de 100% de clientes que retornariam à concessionária. A melhor nota dos últimos meses foi alcançada no mês de fevereiro com 95% de sim. Nota-se que de dezembro para cá, a nota saltou até 10 pontos percentuais. Significando uma grande melhoria na qualidade de atendimento e

serviço realizado. O objetivo da concessionária Autoplan é atingir 100% de sim nessa questão, para isso cada vez mais será solicitado o comprometimento da equipe para com os clientes.

GRÁFICO 17 – PELO SERVIÇO EXECUTADO NA TROCA DO VEÍCULO COMPRARIA NA MESMA CONCESSIONÁRIA – 2006



FONTE: NISSAN DO BRASIL

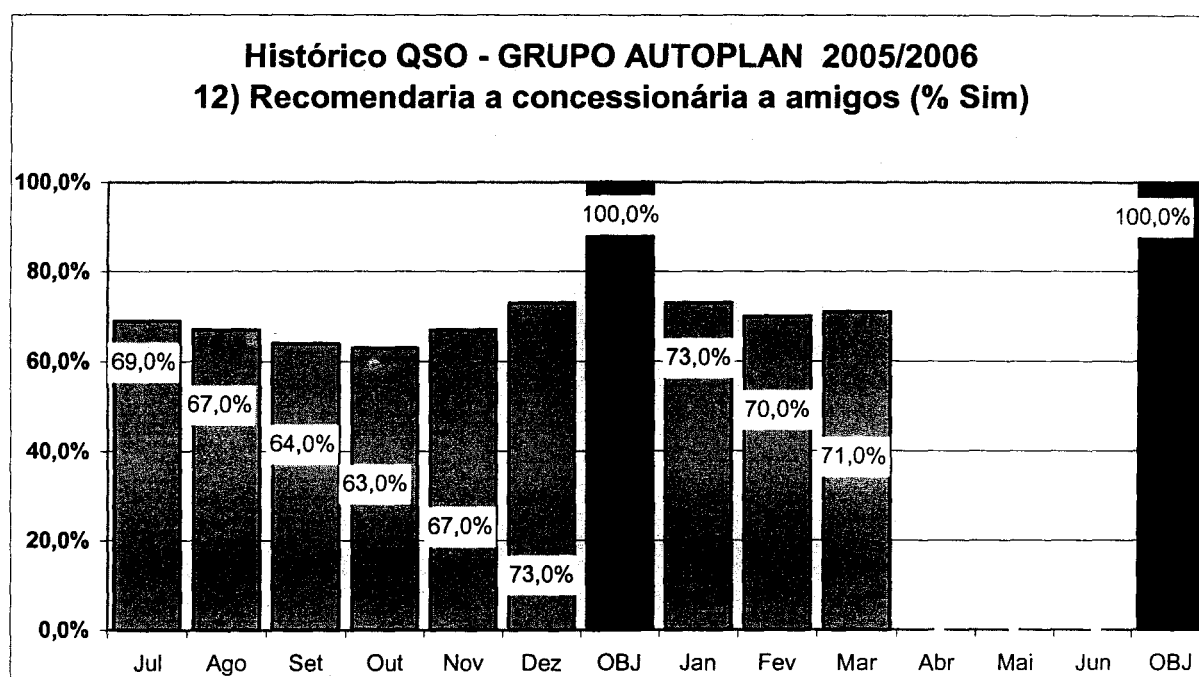
Acima está o histórico da questão 11C que o cliente responde se na troca do veículo, avaliando o serviço realizado, ele compraria na mesma concessionária, representada pelo gráfico 17. Repara-se que avaliando o Gráfico 16, onde o cliente é questionado se realizaria outro serviço na concessionária, a nota diminui em torno de 10% comparando com o Gráfico 17. Percebe-se que através dessa análise, talvez os clientes tenham mais problemas com a compra do veículo do que com serviços realizados ou até mesmo o problema possa ser o veículo e o cliente quando responde que não compraria na concessionária, pode querer dizer que não compraria na mesma "marca".

Desde o começo do ano de 2006 a nota está aumentando constantemente 1% ao mês. A melhor nota foi alcançada em julho de 2005, 87% e a segunda melhor foi em março de 2006, 86%. Acredita-se que para essa questão novamente o trabalho em equipe torna-se diferencial, pois são vários os motivos para recompra do

veículo, como qualidade do veículo, avaliação do veículo seminovo, preço, atendimento da equipe de vendas e oficina e negociação. Cada vez mais está sendo investido em atendimento ao cliente e procura-se fazer o máximo pela negociação.

O objetivo considerado pela concessionária é 100% e sabemos que com um maior empenho e um detalhamento da questão, aonde conseguiremos descobrir o motivo que faz com que o cliente avaliando o serviço não queira trocar de veículo na concessionária, para assim, poder tratar com mais cautela e dedicação a questão e reverter o quadro até chegarmos em 100% de sim.

GRÁFICO 18 – RECOMENDARIA A CONCESSIONÁRIA A AMIGOS – 2006



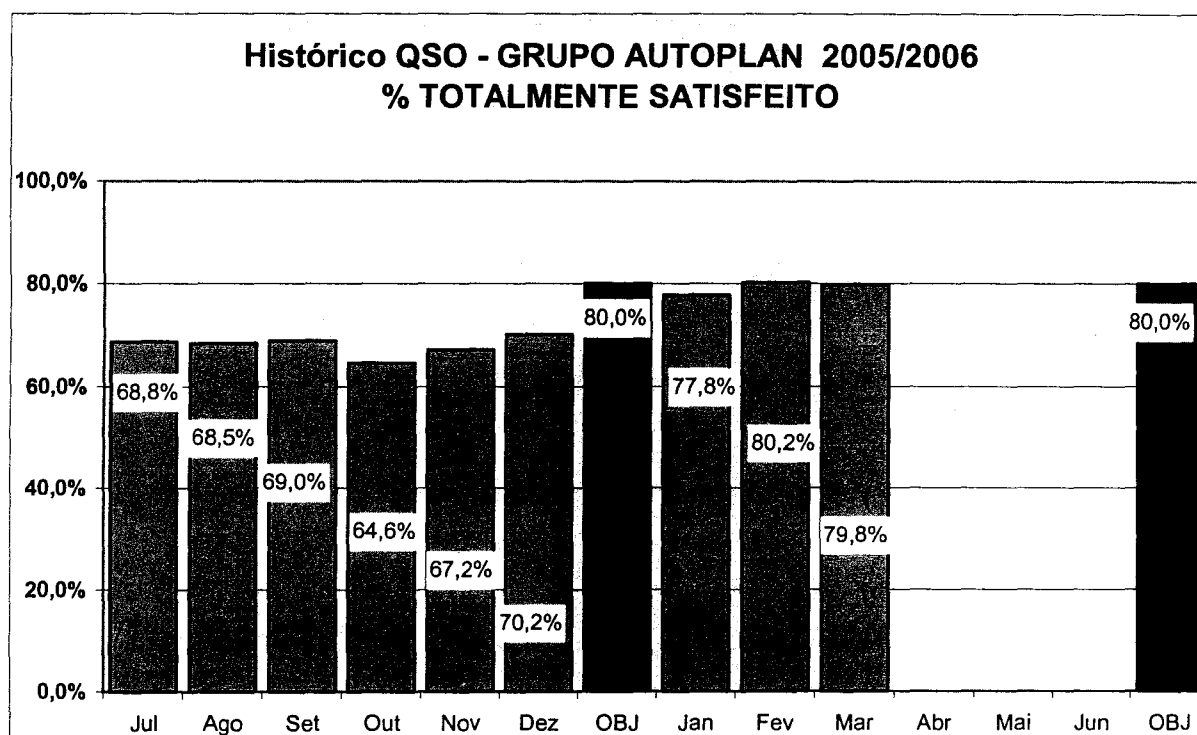
FONTE: NISSAN DO BRASIL

A questão 12, apresentada pelo Gráfico 18 mostra o histórico percentual de sim de clientes que recomendariam a concessionária para amigos. Repara-se que a nota está em constante crescimento e no mês de março já alcançou 71% de sim. O objetivo da montadora é 100%.

A concessionária possui um forte foco para aumentar essa nota pois hoje uma boa parte de seus negócios são indicações de clientes. Se um produto ou serviço é bom ele com certeza será bem falado pelo cliente para pelo menos uns 6 amigos, caso o produto ou serviço não lhe satisfaça o cliente falará mal para uns 20 amigos. Para melhorar essa nota a concessionária procura manter seus funcionários

bem treinados, dando foco no atendimento ao cliente e na pró-atividade. Pois boa parte dos problemas podem ser evitados antes que o cliente perceba ou sofra com o ocorrido. Mecânicos bem treinados e a fábrica sempre modernizando e garantindo a qualidade do produto ajudam para que essa questão melhore. Espera-se que para os próximos meses a nota chegue ao objetivo desejado.

GRÁFICO 19 – PERCENTUAL DE CLIENTES TOTALMENTE SATISFEITOS – 2006



FONTE: NISSAN DO BRASIL

Acima está a questão que talvez, pelo seu grau de responsabilidade, seja uma das mais importantes do questionário de satisfação do cliente de oficina. O Gráfico 19 mostra o histórico de clientes totalmente satisfeitos com a concessionária. Percebe-se que a melhor nota do histórico foi alcançada no mês de fevereiro de 2006 sendo está 80,2% de clientes totalmente satisfeitos. A nota começou evoluir no mês de dezembro e teve um aumento de 7,76% para o mês de janeiro e assim manteve-se crescendo até fevereiro e caiu 0,40% em março.

O grau de satisfação está ligado com todos os “eventos” que o cliente teve na concessionária, desde o momento que deixou o carro até receber a ligação de pós-venda para saber se ficou tudo correto com o seu veículo. Então na hora de

responder a pesquisa ele avaliará o serviço, o veículo, o atendimento e todos os quesitos que considerar importante para sua satisfação. Ter 80% dos clientes totalmente satisfeitos faz com que todos os colaboradores da empresa estejam unidos a favor do cliente. Que em todas as ações pensem no cliente e saibam identificar as necessidades dos mesmos.

A melhor estratégia utilizada pela concessionária para melhorar essa nota, foi fazer com que todas as outras perguntas apresentadas pelos gráficos anteriores fossem trabalhadas e aprimoradas. Acredita-se que melhorando o processo da oficina e criando padrões de atendimento, conseqüentemente teremos clientes totalmente satisfeitos. Aprendemos que não podemos somente nos preocupar com essa questão, devemos nos preocupar com o processo inteiro de serviços e atendimento, incluindo o cliente como peça fundamental.

Assim, o objetivo da empresa é cada vez mais ter clientes totalmente satisfeitos, trabalhando em processo de melhoria continua, treinando da melhor forma seus funcionários e acreditando em seus produtos.

4 CONCLUSÃO

Acredita-se que para se manter no mercado ativamente, deve-se não somente vender um produto ou serviços, mas encantar o comprador do mesmo. São os clientes e a situação do mercado que ditam as necessidades. Por exemplo, no período pós guerra, o mundo estava literalmente arrasado, fosse na economia ou no espaço físico, a sociedade se viu carente de uma variedade de coisas. Então naquele momento a palavra chave para a reconstrução da mesma era produzir. Não interessava naquele momento qualidade, pois a necessidade e a carência ditavam as regras.

Hoje, com a tecnologia avançada e com a variedade de produtos e serviços oferecidos pelos mais variados fornecedores, surgiu a necessidade de se diferenciar pela qualidade do atendimento. É claro que um bom produto ou serviço associado à propaganda vende, mas, se não houver um bom atendimento, se o cliente não se encantar com o serviço e principalmente com a atenção dada no momento da venda, de nada adianta porque, provavelmente este cliente encontrará o mesmo serviço mais adiante e, se este serviço for vendido de uma maneira que nós chamaremos de encantadora, torriar-se-á cliente do vendedor encantador. Outra questão importante é aproveitar todos os contatos com o cliente para não perder a oportunidade de a todo o momento faze-lo perceber o diferencial dado durante todo o processo.

As estratégias descritas neste trabalho são os pontos necessários para sempre garantir a total satisfação do cliente. Sabe-se que o ciclo não deve ser fechado, e que todos os processos devem ser acompanhados. Acredita-se que conquistar novos clientes é uma tarefa árdua e que custa dinheiro para a empresa. Mas, mais importante do que preocupar-se com isso, é reconhecer que a empresa que retém o cliente provavelmente se torna mais competitiva no mercado e garante, de forma superior, a sua continuidade.

5 REFERÊNCIAS

- CANNIE, J. K. **Como recuperar clientes perdidos**. São Paulo: Nobel, 1995.
- CANNIE, J. K.; CAPLIN, Donald. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHAUVEL, M. A . **Consumidores insatisfeitos – uma oportunidade para as empresas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.
- FITZSIMMONS, J. A; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FREEMANTLE, D.. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GERSON, R. F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998
- KOTLER, P.. **Administração de marketing. : a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEBOEUF, M. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.
- MCDONALD, M. **Clientes os verdadeiros donos da empresa: como construir uma organização orientada para o mercado**. SP: Futura, 2001.
- MOURA, J. A . M. **Os frutos da qualidade: a experiência da Xerox do Brasil**. SP: Makron Books, 1999.
- SHIOZAWA, R. S.C. **Qualidade do atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MACHTYNGER, L.; STONE, M.; WOODCOCK, N. **CRM: Marketing de Relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.
- SWIFT, R. **CRM, Customer relationship management: O revolucionário marketing de relacionamentos com os clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

TSCHOLHL, J. FRANZMEIER, S. **A Satisfação do Cliente:** como alcançar a excelência através do serviço do cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.

VRAVA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: *Aftermarketing*.** São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXOS

ANEXO 1 – HISTÓRICO DE NOTAS DE QSO – AUTOPLAN MOTORS - 2006

ANEXO 2 – CERTIFICADO DE CONTROLE DE SERVIÇOS NISSAN

HISTÓRICO - QSO - GRUPO AUTOPLAN 2005/2006

ITEM	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	OBJ	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	OBJ
1) Qualidade dos serviços (4,2)	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	84,0%		87,0%	86,0%	88,0%				
2) Todos os serviços foram realizados (2,6)	85,0%	91,0%	92,0%	91,0%	91,0%	91,0%		94,0%	95,0%	95,0%				
3) Serviço foi executado no prazo (2,2)	97,0%	95,0%	95,0%	94,0%	93,0%	95,0%		97,0%	97,0%	97,0%				
3A) Se não foi executado no prazo, foi informado desse atraso (% Sim)	67,0%	83,0%	88,0%	75,0%	88,0%	50,0%	100,0%	40,0%	60,0%	20,0%				100,0%
4) Explicações sobre serviços executados (2,5)	82,0%	83,0%	84,0%	84,0%	85,0%	85,0%		87,0%	89,0%	90,0%				
5) Tempo de espera na recepção(1,5)	97,0%	98,0%	99,0%	99,0%	98,0%	97,0%		96,0%	96,0%	97,0%				
6) Limpeza do veículo na entrega (1,7)	83,0%	87,0%	88,0%	89,0%	93,0%	88,0%		89,0%	89,0%	88,0%				
7) Prazo de agendamento (1,0)	99,0%	95,0%	94,0%	94,0%	91,0%	95,0%		96,0%	95,0%	97,0%				
8) Amabilidade(1,3)	95,0%	94,0%	95,0%	95,0%	93,0%	97,0%		98,0%	97,0%	99,0%				
9) Explicações sobre Fatura/Nota Fiscal (1,0)	89,0%	88,0%	85,0%	83,0%	80,0%	81,0%		82,0%	85,0%	87,0%				
9B) Contatado pela concessionária após a devolução do veículo?	37,0%	35,0%	50,0%	52,0%	62,0%	69,0%	100,0%	67,0%	67,0%	68,0%				100,0%
9D) Se não foi contato postara de ter sido?	34,0%	33,0%	45,0%	39,0%	33,0%	18,0%	100,0%	19,0%	22,0%	25,0%				100,0%
10 Consultor escutou/Anotou solicitações (1,0)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	99,0%	99,0%		99,0%	99,0%	99,0%				
11) Taxa de Retorno	8,9%	9,7%	8,5%	8,5%	5,7%	4,0%		3,8%	4,5%	5,3%				
11A) Recebeu certificado de controle (% Sim)	84,0%	87,0%	85,0%	82,0%	84,0%	83,0%	100,0%	86,0%	89,0%	89,0%				100,0%
11B) Para serviço adicional, recebeu ou manteve o veículo em uma oficina?	90,0%	87,0%	86,0%	85,0%	85,0%	91,0%	100,0%	94,0%	95,0%	94,0%				100,0%
11C) Pela experiência, o serviço executado, na troca de veículo, compararia na mesma concessionária?	87,0%	86,0%	83,0%	78,0%	78,0%	79,0%	100,0%	84,0%	85,0%	86,0%				100,0%
12) Recomendaria a concessionária a amigos? (% Sim)	69,0%	67,0%	64,0%	63,0%	67,0%	73,0%	100,0%	73,0%	70,0%	71,0%				100,0%
Totalmente Satisfeito	68,8%	68,5%	69,0%	64,6%	67,2%	70,2%		77,8%	80,2%	79,8%				
Média	90,9%	91,3%	91,4%	91,1%	90,5%	91,2%		92,5%	92,8%	93,7%	0,0%	0,0%	0,0%	
Média arredondada	91	91	91	91	91	91		93	93	94				80

CONTROLE DE QUALIDADE DO SERVIÇO

1. CHECK LIST

A - O CHECK-LIST DE REVISÃO FOI UTILIZADO (NOS CASOS DE REVISÃO)?

sim não

B - TODOS OS PROBLEMAS RECLAMADOS PELO CLIENTE FORAM SOLUCIONADOS?

sim não

C - ITENS A VERIFICAR:



Facilidade de partida Problema

Instrumentos
 indicadores do painel (luzes de advertência)
 acertar o relógio
 inicializar e colocr todos os códigos
 funcionamento da ventilação, aquecimento e AC
 buzina
 estado das palhetas do pára-brisa

Iluminação
 lanternas (diant./tras.)
 faróis
 piscas e pisca-alerta
 luzes de freio
 luzes de marcha ré
 faróis de neblina
 luzes do porta-luvas, internas e do porta-malas

Mecanismos de abertura
 portas, porta-malas e capô
 fechaduras e telecomando

Motor
a) níveis
 óleo lubrificante
 fluido de freio
 sistema de arrefecimento e vazamentos
 sistema de direção assistida
 lavadores dos pára-brisa diant./tras. (+ Eficiência)
 bateria (+ aperto dos terminais)
b) tensão das correias do motor
 alternador
 direção assistida



Parte inferior da carroceria
 estado dos guarda-pós da direção
 estado dos guarda-pós das homocinéticas
 estado dos guarda-pós da transmissão
 escapamento (alinhamento e fixação)
 estado dos isolantes térmicos

Presença de vazamentos
 motor
 caixa de transmissão
 sistema de freio
 direção assistida
 amortecedores

Pressão dos pneus

Pressões recomendadas pelo fabricante

Dianteira: _____ Lb/pol²

Traseira: _____ Lb/pol²

Estepe: _____ Lb/pol²

Estado dos pneus



Bom Médio Ruim Bom Médio Ruim



Bom Médio Ruim Bom Médio Ruim

Estepe:

Bom Médio Ruim

Teste de rodagem Problema

Passagem de marchas
 Desempenho e acelerações
 Temperatura do motor
 Funcionamento a quente
 Funcionamento em velocidade estável
 Trajetória retilínea
 Trajetória em desaceleração
 Trajetória em redução
 Trajetória em frenagem
 Curso e comportamento do pedal de freio
 Curso e eficácia do freio de mão
 Ruídos (detectar problema)

Controle técnico
 CO - CO₂ - controle de emissões
 passagem pelo banco de frenagem
 passagem pelo banco de suspensão

Apresentação do veículo
 limpeza interior (bancos, painel, etc.)
 limpeza externa



AUTOPLAN MOTORS LTDA.

Av. Marechal Floriano Peixoto, 3.890

Cep 80220-001 - Curitiba / PR

Tel.: (41) 3213-3001 - Fax: (41) 332-1366

CERTIFICADO DE CONTROLE

Exmo(a) Sr.(a)

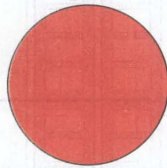
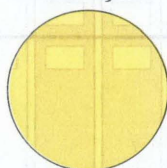
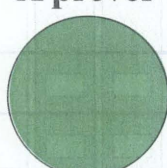
Telefone: o seu veículo placa

Foi inspecionado pelo Sr. em

--	--	--	--	--

Verificamos todos os trabalhos executados no seu veículo, tendo o cuidado de não esquecer os itens por você assinalados.

Aproveitamos para chamar a sua atenção para a necessidade das seguintes intervenções:

		CUSTO ESTIMADO
Urgente 		
Atenção 		
A prever 		

Estamos a sua disposição para lhe oferecer todas as explicações necessárias sobre o seu veículo.

Assinatura do Cliente: _____

O Nosso objetivo: A sua satisfação

O Controle de Qualidade do Serviço:

Nesta Intervenção, realizamos um controle visual dos seguintes itens assinalados abaixo:*

PR - Primeira Revisão
 RR - Revisão Regular
 RG - Revisão Geral
 M - Intervenção Mecânica
 C - Intervenção Carroceria

NISSAN

Km do veículo: _____

		PR	RR	RG	M	C
Visibilidade	Desgaste dos limpadores de pára-brisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estado dos pára-brisas e retrovisores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminação	Lanterna, faróis, piscas, luzes de freio, placa e ré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Faróis de neblina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Regulagem dos faróis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Indicadores do painel de bordo e luzes internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O motor e a reposição dos níveis	Estado e tensão das correias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nível e desgaste do...					
	1. Óleo do motor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Fluido de freio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Fluido de direção assistida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Fluido de sistema de arrefecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. Fluido da bateria (+ aperto dos terminais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Líquido do limpador de pára-brisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Freios	Desgaste das pastilhas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estanqueidade do circuito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desgaste dos discos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desgaste das lonas traseiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parte inferior	Abafador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Silencioso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estado das coifas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estanqueidade dos circuitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estanqueidade dos amortecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pneus	Conformidade, estado, e pressão dos 5 pneus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Diant. dir.	Diant. esq.	Tras. dir.	Tras. esq.	Estepe
	BOM					
	MÉDIO					
	RUIM					
	Dianteiros _____ Lbf/Pol ²	Traseiros _____ Lbf/Pol ²	Estepe _____ Lbf/Pol ²			
	Direção	Controle de Geometria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpeza	Exterior e interior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carroceria	Verificar existência de pontos de corrosão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controle antipoluição	Teste emissão de gases CO ₂	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Descrição de peças, materiais e fluidos em Nota Fiscal. Os controles se realizaram unicamente nos elementos visíveis do veículo e que não impliquem em desmontagem. Em consequência, a NISSAN não se responsabiliza pelos itens que não constem deste serviço.