**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS – UNISANTOS**

**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

# DIFERENCIAÇÃO NO ATENDIMENTO, UMA PONTE PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: O CASO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS AUTOMOTIVO

**MARIO SERGIO DE MENEZES BRAVO**

**SANTOS**

**2012**

**MARIO SERGIO DE MENEZES BRAVO**

# DIFERENCIAÇÃO NO ATENDIMENTO, UMA PONTE PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: O CASO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS AUTOMOTIVO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS. Área de Concentração: Organização e Gestão

Orientador: Prof. Dr. Gil Nuno Vaz Pereira da Silva

**SANTOS**

**2012**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS – UNISANTOS**

**MARIO SERGIO DE MENEZES BRAVO**

# DIFERENCIAÇÃO NO ATENDIMENTO, UMA PONTE PARA A SATISFAÇÃO DO CLIENTE: O CASO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS AUTOMOTIVO

## Banca Examinadora

**Prof. Dr. Gil Nuno Vaz Pereira da Silva - Orientador-Membro-Nato-UNISANTOS**

**Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João - Membro-Titular-UNISANTOS**

**Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas - Membro-Titular-USP**

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho à minha esposa que com carinho e amor me apoiou e incentivou para a realização de mais este desafio na minha vida.

# AGRADECIMENTOS

Agradeço àqueles que contribuíram direta e indiretamente à realização deste estudo. A todos o reconhecimento de que, sem vocês, este trabalho não se realizaria.

- Prof. Dr. Gil Nuno Vaz Pereira da Silva, pela atenção, contribuições e em especial pela sua dedicada orientação.

- Aos professores responsáveis pelas disciplinas cursadas no curso de Mestrado em Administração da UNISANTOS, Prof's. Dr's. Getulio Akabane, Alberto Claro, Luciano Junqueira, Maria Rita, Belmiro João, Antonio Freedo e Ícaro Aronovick.

- Ao quadro de funcionários da UNISANTOS, pela presteza e atenção sempre dedicadas durante o atendimento.

- Aos meus familiares que sempre demonstraram apoio incondicional e merecem distinta menção.

- Ao proprietário e colaboradores do Auto Posto Santour, que permitiram e contribuíram para a realização da pesquisa.

Todos os homens têm por natureza o desejo de saber. O prazer causado por esta sensação é a prova disso, pois, mesmo fora de qualquer utilidade, essa sensação nos agrada por si mesma.

Aristóteles (384 AC a 322 AC)

# RESUMO

BRAVO, Mario S. M. Diferenciação no atendimento, uma ponte para a satisfação do cliente: O caso de um centro de serviços automotivo. 2012. 120 f. Dissertação (Área de Concentração: Organização e Gestão). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Católica de Santos. Santos, São Paulo. 2012

A satisfação e a lealdade de clientes no mercado varejista é um tema muito discutido na atualidade, tanto pelos pesquisadores acadêmicos, que através dos resultados de pesquisas procuram determinar quais atributos de qualidade são necessários para que o consumidor se sinta satisfeito e tenha sempre o interesse de voltar ao mesmo ponto de venda, quanto pelas empresas que através da diferenciação de alguma prática na relação com o seu publico consumidor, buscam além da vantagem competitiva na comercialização de produtos e serviços, o reconhecimento da sua marca e da imagem institucional. Este trabalho aborda através de um estudo de caso a identificação de atributos de qualidade que mais contribuem para a satisfação e a lealdade do cliente. O trabalho de pesquisa foi desenvolvido em um determinado centro de abastecimento e serviços automotivo localizado na cidade de Santos. Este segmento foi escolhido por apresentar um crescimento e uma mudança na forma de oferecer seus produtos e serviços, passando simplesmente de um posto de abastecimento para um centro de multi serviços, onde um atendimento diferenciado é fator preponderante para a busca da competitividade. Após revisão bibliográfica, foi realizada: uma pesquisa qualitativa, que permitiu identificar os atributos da qualidade que são percebidos pelos consumidores como diferenciais importantes na escolha desse centro de serviços. Estes atributos contribuíram para a formação de um questionário que em um segundo momento possibilitou uma pesquisa quantitativa junto aos clientes, cujo resultado permitiu avaliar o grau de satisfação e importância de cada um dos atributos identificados. A análise do resultado demonstrou não só os fatores mais atuantes na satisfação dos clientes como também serviu para validar as práticas de gestão adotada pela empresa.

**Palavras Chaves:** Satisfação do Cliente. Centro de Serviços. Vantagem Competitiva. Lealdade.

# ABSTRACT

BRAVO, Mario S. M. Differentiation in attendance, a bridge to customer satisfaction: The case of an automotive service center. 2012. 120 f. Thesis (Area of Concentration Organization and Management). Graduate Program in Management of Universidade Católica de Santos. Santos, São Paulo. 2012

Satisfaction and loyalty in the retail market are hot topics today, both for academic researchers, who are seeking to determine through the results of research which quality attributes are needed for the consumer to feel satisfied and always have the interest to go back at the same point of sale, and for companies, that are seeking competitive advantage in marketing products and services, and recognition of their brand and corporate image by differentiating some practice in relation to its consumer public. This paper discusses through a case study identifying quality attributes that contribute most to customer satisfaction and customer loyalty. The research was conducted in a particular center of automotive supplies and services in the city of Santos. This market segment was chosen because of a growth of their business and a the changes implemented in the way of offering their products and services, changing of a just gas station for a multi-service center, where a special service is a major factor in the race of competitiveness. After literature review a qualitative study was performed identifying quality attributes that are perceived by consumers as important differences in the choice of service center. These attributes have contributed to the creating of a questionnaire which allowed a quantitative research with customers, and its results allowed to evaluate the degree of satisfaction and importance of each attribute identified. Analysis of the results showed not only the most active factors in customer satisfaction but also served to validate management practices adopted by the company.

**Keywords:** Customer Satisfaction. Service Center. Competitive Advantage. Loyalty.

# LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIFERENÇAS EXISTENTES ENTRE PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO E PROMOÇÕES.....30

QUADRO 2 - AMOSTRA PROBABILÍSTICA E NÃO PROBABILÍSTICA.....61

# LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - QUALIDADE EM SERVIÇOS.....37

FIGURA 2 - OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO.....41

FIGURA3 - ILUSTRAÇÃO DA JANELA DO CLIENTE.....49

FIGURA 4 – EVOLUÇÃO DA FROTA DE VEÍCULOS.....53

FIGURA 5 - ESCALA DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DE LIKERT.....66

FIGURA 6 – INTERPRETAÇÃO DA CORRELAÇÃO.....68

FIGURA 7 - ESCALA DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS DA QUALIDADE.....77

FIGURA 8 - JANELA DO CLIENTE LEGENDADA.....105

.

# LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DE POSTOS REVENDEDORES POR BANDEIRA.....55

GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR SEXO.....82

GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR FAIXA ETÁRIA.....83

GRÁFICO 4 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR ESCOLARIDADE.....84

GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO DA FREQÜENCIA DE VISITAS.....85

GRÁFICO 6 – DIMENSÃO ESTRUTURA.....94

GRÁFICO 7 – DIMENSÃO TENDIMENTO.....96

GRÁFICO 8 – DIMENSÃO SEVIÇOS.....98

GRÁFICO 9 – DIMENSÃO CONFIABILIDADE.....99

GRÁFICO 10 – POLÍTICA COMERCIAL.....101

GRÁFICO 11 – DIMENSÕES DE QUALIDADE.....102

GRÁFICO 12 - QUADRANTES DA JANELA DO CLIENTE.....104

# LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ATRIBUTOS DETERMINANTES DA ESCOLHA DO AUTO POSTO SANTOUR.....74

TABELA 2 - SERVIÇOS OFERTADOS PELO AUTO POSTO SANTOUR.....75

TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO DOS ATRIBUTOS EM DIMENSÃO DE QUALIDADE....76

TABELA 4 – PONTUAÇÃO OBTIDA POR GRAU DE SATISFAÇÃO DO AUTO POSTO SANTOUR.....81

TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR SEXO.....82

TABELA 6 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR FAIXA ETÁRIA.....83

TABELA 7 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR ESCOLARIDADE.....84

TABELA 8 – DISTRIBUIÇÃO DA FREQÜENCIA DE VISITAS.....85

TABELA 9 – RANKING DA SATISFAÇÃO.....87

TABELA 10 – SATISFAÇÃO GERAL COM O AUTO POSTO SANTOUR.....89

TABELA 11 – PERFIL DA AMOSTRA X SATISFAÇÃO GERAL.....90

TABELA 12 – RANKING DA IMPORTANCIA.....92

TABELA 13 – MÉDIA DA SATISFAÇÃO POR ATRIBUTO NA DIMENSÃO DE QUALIDADE.....93

# LISTA DE SIGLAS

| | |
|---|---|
| ANP | Agencia Nacional do Petróleo, Gás natural e Biocombustíveis |
| ARDEP | Associação dos Revendedores de Petróleo |
| CNP | Conselho Nacional de Petróleo |
| FECOMBUSTÍVEIS | Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes |
| GEIA | Grupo Executivo da Indústria Automobilística |
| PETROBRAS | Petróleo Brasileiro S/A |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas |
| DENATRAN | Departamento Nacional de Transito |
| SERVQUAL | Modelo de avaliação da qualidade de serviços |

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....16
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA E DELIMITAÇÃO DO TEMA.....18
1.2 OBJETIVOS
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....20
1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....20
1.3 HIPÓTESES.....21
1.4 JUSTIFICATIVA.....21
1.5 MÉTODO.....22
1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....23
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....26
2.1 DIFERENCIAÇÃO NO VAREJO.....26
2.2 DIFERENCIAÇÃO NOS SERVIÇOS.....33
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....36
2.4 DIMENSÕES E DETERMINANTES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....39
2.5 SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....42
2.6 A PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....46
2.6.1 JANELA DO CLIENTE.....48
2.7 A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE ABASTECIMENTO DE VEÍCULOS NO BRASIL.....51
2.7.1 EVOLUÇÃO DA FABRICAÇÃO DE AUTOMÓVEIS.....51
2.7.2 A REVENDA DE COMBUSTÍVEIS.....53
2.7.3 A EVOLUÇÃO DE REVENDA DE COMBUSTÍVEIS PARA CENTRO DE MULTI SERVIÇOS.....56
3 MÉTODO DE PESQUISA.....58
3.1 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....58
3.2 DELINEAMENTO TEÓRICO DA PESQUISA.....59
3.3 A PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA.....61
3.4 A COLETA DE DADOS.....63

3.5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....64
3.6 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....67
4 O CASO: CENTRO DE ABASTECIMENTO E SERVIÇOS SANTOUR .....70
5 RESULTADO DA PESQUISA.....73
5.1 A PESQUISA QUALITATIVA.....73
5.2 A PESQUISA QUANTITATIVA.....77
5.3 DETERMINAÇÃO DO TAMANHO DA AMOSTRA.....77
5.4 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....78
5.5 A COLETA DAS INFORMAÇÕES.....78
5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....80
5.6.1 PONTUAÇÃO NA ESCALA DE SATISFAÇÃO POR ATRIBUTO.....80
5.6.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....82
5.6.3 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO POR ATRIBUTO.....86
5.6.4 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO POR DIMENSÃO DE QUALIDADE.....93
5.6.5 ANÁLISE DA JANELA DO CLIENTE.....103
6 CONCLUSÕES
6.1 CONCLUSÕES REFERENTES AOS RESULTADOS E OBJETIVOS.....108
6-2 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....112

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....114

APÊNDICES.....117

# 1 INTRODUÇÃO

"O cliente em primeiro lugar." Apesar de ser uma frase muitas vezes repetida, ela exprime uma postura indispensável para que qualquer organização através de um trabalho planejado de entendimento, conhecimento e atendimento dos seus clientes, alcance o êxito. As empresas prestadoras de serviços precisam responder de forma rápida e eficaz às exigências de seus consumidores, devido ao ambiente competitivo em que estão inseridas.

As empresas devem entender que um bom desempenho em serviços e a qualidade em produtos reforçam a competitividade e estabelecem um relacionamento com o cliente, consolidando a imagem da empresa, a comunicação com o mercado e as vendas (BERRY E PARASURAMAN,1995).

Uma das dificuldades a ser administrada pelas empresas nesse momento é a qualidade do serviço, muito mais complexa do que a qualidade de um produto, tendo em vista que as expectativas e percepções dos clientes são sustentadas em aspectos comportamentais, de observação ou comunicação produzindo grande variedade de opiniões na avaliação da qualidade fornecida.

A qualidade nos serviços e produtos se relaciona à capacidade de satisfazer necessidades e solucionar problemas. Em outros termos, serviços e produtos têm suas qualidades realçadas, quando proporcionam satisfação. Assim, clientes ficam satisfeitos ou não, conforme suas percepções ou suas diferentes expectativas. Qualidade no serviço varia segundo expectativas da pessoa e, obviamente, como estas expectativas muitas vezes são diferentes de um indivíduo para outro indivíduo, um mesmo padrão de serviço poderá atender um cliente e deixar a desejar a outro (KOTLER, 2007).

No processo que influencia a satisfação das necessidades do cliente são levados em conta não somente experiências de consumo vividas, opiniões de amigos e conhecidos, como também dados e promessas dos concorrentes e do próprio prestador do serviço. A gama desses fatores gera expectativas que, quando alcançadas, possuem a função de propiciar o sentimento de satisfação do cliente. Daí a importância de se buscar um diferencial que atenda a personalização das necessidades e preferências dos clientes. Outro ponto a ressaltar é a

busca de uma gestão que propicie certa uniformização dos serviços com o objetivo de projetar uma imagem coerente para o mercado. De um lado, se requer que os serviços sejam sempre prestados com o mesmo desempenho e qualidade, e, do outro as diversas expectativas dos clientes, impõe a necessidade de se oferecer serviços muitas vezes de natureza diferentes. Nesse ponto é que se constata a importância da capacitação do pessoal, dos aspectos da natureza comportamental e da própria cultura organizacional da empresa em que devem estar presentes práticas que garantam que as necessidades dos clientes sejam levadas a sério, tratadas com respeito, ouvidas e, caso algo fora do padrão aconteça, que sejam tomadas ações imediatas, para que tal atendimento inadequado não volte a acontecer (MARSHALL, 2009).

Com a alta competitividade mercadológica no setor do comércio varejista de combustíveis, tendo como consequência a expansão da prestação de serviços nos postos de abastecimento, os programas de gestão de serviços têm ganhado especial atenção das organizações que queiram se sobressair com a adoção de estratégias que dê aos clientes a opção de realizar variadas atividades em um mesmo local com comodidade e segurança, ficando o desafio estratégico da empresa de criar um diferencial que possa ser percebido para ser escolhido pelos clientes. Estas estratégias passam por atividades de motivação e treinamento de seus colaboradores, obediência as regulamentações do setor, comunicação e marketing, políticas de preço e atendimento, premiações e promoções usadas para atrair clientes, reforço da imagem da empresa perante os consumidores, fortalecimento da marca dos produtos e manutenção de um relacionamento com os clientes na busca da satisfação e lealdade.

A partir dos anos 90, a importância da satisfação como forma de conseguir a lealdade dos clientes vem despertando interesses crescentes tanto nos setores empresariais quanto acadêmicos. Um dos pontos mais destacado pelos administradores e pesquisadores se concentra no entendimento dos fatores determinantes da satisfação e da lealdade dos clientes, pois estes fatores são básicos para se identificar quais ações e atitudes que a empresa deve adotar, uma vez que estes clientes cada vez mais exigentes solicitam às empresas um incremento no nível de profissionalismo e qualidade no atendimento. Para atender tais exigências, as organizações vêm adequando os seus modelos organizacionais e reestruturando os seus processos de gestão operacionais e tecnológicos de tal maneira que o cliente obtenha um diferencial ao escolher determinado fornecedor. Um novo perfil de capacitação aprimorada dos empregados passa a ser uma exigência deste novo cenário. O Brasil apesar de ser um país com grande numero de empresas, pouco tem investido em processos de pesquisas

científicas para a aplicação de modelos de satisfação do cliente como forma de validar todo o investimento de reestrutura organizacional. (DÓRIA, 2006).

Dentro deste cenário onde o mercado varejista de combustíveis no Brasil passou por grandes transformações desde o aparecimento da indústria automobilística, podemos destacar a luta dos revendedores de combustíveis tendo a atividade de revenda desvinculada da atividade de distribuição e a criação de associações, sindicatos e federações como forma de garantir e regulamentar as atividades do setor. Outro ponto a salientar é que nas duas últimas décadas devido ao aumento do número de pontos de vendas e a mudança no comportamento do consumidor, as empresas foram obrigadas a repensarem suas atividades de negócio, transformando os pontos de revenda de combustíveis em pontos de multi negócios, com a principal preocupação de obter manter e ampliar seu poder competitivo, através, principalmente, da lealdade de seus clientes. Para tal as empresas passaram a relacionar os objetivos da organização com o seu potencial de mercado, desenvolvendo estratégias que solidificam a construção, não somente da imagem da empresa, mas também das marcas dos produtos ali dispostos e serviços oferecidos.

O despertar da satisfação dos clientes como uma percepção positiva de consumo, e que os levam à decisão de procurar sempre um determinado estabelecimento para recompra dos serviços e ou produtos segundo Kotler e Keller (2006), foi o que nos incentivou a mergulhar na pesquisa de um determinado centro de abastecimento e serviços como forma de validar junto às teorias e instrumentos de pesquisa descritos, os resultados da gestão diferenciada de atendimento dos clientes.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Diariamente se convive com diversos acontecimentos e mudanças de comportamento do consumidor em todo mundo. Santos, não é diferente e, portanto, é preciso pesquisar o que está ocorrendo e poderá ocorrer futuramente na cidade. A visita a centros de abastecimento e serviços faz parte do cotidiano de cada proprietário de carro ou de motoristas profissionais. As ofertas de alternativas energéticas diferentes e de serviços aos veículos e aos seus ocupantes estão cada vez maiores. Grandes conglomerados mostram iniciativas de entrarem nesse mercado. A entrada de redes como Pão de Açúcar e Carrefour, que se beneficiam do crédito

do imposto de circulação de mercadorias e outros para oferecem e executar serviços em veículos durante o período de compra, mostra que o consumidor está repleto de alternativas e que há necessidade dos demais revendedores identificarem estratégias como forma de se manterem vivos neste mercado.

Muito se fala de mudanças, modernidade, dificuldade para adaptação ao mercado, margens apertadas, entre outras variáveis aparentemente difíceis de controlar. Porém, a chave para abrir a porta do sucesso da atividade varejista, em qualquer época, está na criatividade do empresário em entender o comportamento do consumidor e gerar ações na forma de produtos, serviços e preços justos para atraí-lo, encantá-lo e torná-lo fiel ao ponto de venda.

Kotler (2000) diz que as empresas nem sempre percebem que seus mercados estão mudando e que as exigências do cliente e as forças competitivas mudaram significativamente em no decorrer de poucos anos. Em razão disto, pode se observar dois tipos de empresas: as que mudam e as que desaparecem.

No passado, a venda de combustíveis significava o simples abastecimento de veículos. Hoje, somente isso já não atende ao novo perfil dos consumidores. O pensamento atual do consumidor é adquirir mais vantagens com menos dinheiro e esforço na hora da compra, maior praticidade, rapidez na compra e execução dos serviços, segurança e facilidades nos meios de pagamentos em ambientes limpos, aconchegantes e com vendedores atenciosos. O maior valor agregado percebido pelas pessoas está nos serviços vinculados ao atendimento. O consumidor quer mais produtos e serviços no mesmo lugar. A maior mudança deverá ser iniciada pelos empresários do setor, com a ampliação das atividades que produzam resultados, rentabilizem o seu negócio e satisfaçam seus clientes.

A relação empresa cliente é de vital importância para a sobrevivência do negócio. As empresas estão cada vez mais preocupadas em possuir um diferencial de atendimento definido e saber quais atributos de qualidade influenciam mais ou menos na satisfação dos seus clientes.

Este tema surgiu a partir das premissas descritas e da observação da dificuldade verificada de se manter clientes fiéis à marca e a empresa revendedora de combustíveis. A busca da competitividade torna as empresas desse setor muito suscetível à perda do volume de vendas e clientes pela facilidade de acesso ao grande número de pontos de venda. As empresas além de desenvolverem uma política de preços compatíveis com o mercado

precisam manter diferenciais competitivos e inovadores para conquistar a mente dos clientes estreitando o relacionamento despertando a afetividade como forma de manter a lealdade.

A pesquisa desenvolvida está focada no segmento do varejo de combustíveis e o objetivo deste estudo é avaliar a satisfação dos clientes de um determinado centro de abastecimento e serviços na cidade de Santos em relação a uma gestão de atendimento diferenciada.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar fatores de diferenciação que influenciam na satisfação dos clientes de um centro de abastecimento e serviços automotivo e de que forma estes fatores contribuem para a gestão estratégica e a competitividade.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os atributos de qualidade considerados importantes pelos clientes na escolha de um centro de abastecimento e serviços.

- Agrupar os atributos em relação as suas dimensões de qualidade para identificar quais dimensões e atributos é afetado positivamente ou negativamente pelo grau de satisfação

- Apresentar o grau de satisfação dos clientes que visitam o centro de abastecimento e serviços.

- Analisar as médias de satisfação como forma de validar ou não as práticas de gestão adotada pelo centro de abastecimento e serviços.

## 1.3 HIPÓTESES

Baseadas nas premissas que nortearam o problema apresentado pode-se colocar como uma resposta antecipada duas hipóteses a serem confirmadas na conclusão da pesquisa:

**- A identificação dos atributos de qualidade e a percepção de atendimento da expectativa do cliente são elementos básicos para a determinação do grau de satisfação**

**- A diferenciação no atendimento influi diretamente na satisfação do cliente e é fator de lealdade.**

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A satisfação de clientes é um dos temas relevantes da área de Marketing e a motivação que leva a este projeto de pesquisa é saber que existem poucos estudos sobre as determinantes da satisfação dos clientes em relação a um conceito de atendimento diferenciado que influi diretamente no comportamento de compras do cliente e no desempenho das empresas do comércio varejista de combustíveis. A satisfação dos clientes é tida como um dos fatores responsáveis pela retenção do cliente junto ao fornecedor e é também utilizada como estratégia para se obter vantagem competitiva sustentável garantindo volume de vendas capazes de suprir as necessidades da empresa ao longo do tempo.

Segundo Barcellos (2002), uma estratégia de gestão voltada a retenção de clientes, pode resultar em melhores desempenhos empresariais, principalmente quando enfoca a melhoria da qualidade de serviços.

Propiciar satisfação aos clientes traz como retorno, a lucratividade do negócio e um maior conhecimento da marca ou empresa no ambiente mercadológico (KOTLER, 1999).

Outro fato é que este segmento foi escolhido por apresentar um crescimento e uma mudança na forma de oferecer produtos e serviços, passando simplesmente de um posto de abastecimento para um centro de serviços, onde um atendimento diferenciado é fator preponderante para a busca da competitividade. O setor de multi serviços, tornou-se uma fonte singular de geração de riquezas, além de absorver uma variedade de postos de trabalho. Todos os funcionários e atividades operacionais devem estar alinhados dentro de um único propósito: atingir a satisfação do cliente e motivá-lo a efetuar a recompra dos produtos e serviços, tornando-o fiel e rentável à empresa. Diante disso uma análise de todos os procedimentos e atividades deve direcionar as ações da empresa para garantir um nível diferenciado no atendimento e no relacionamento com o cliente.

A análise dos impactos que esta diferenciação provoca nos aspectos organizacionais e de gestão estão diretamente ligadas ao comportamento dos clientes e por consequência ao resultado da empresa. Os resultados da análise, além de identificar e contribuir para o entendimento de quais atributos de qualidade afeta mais a satisfação dos clientes fornecem também referenciais para o administrador do centro de abastecimento e serviços adequar seus planos estratégicos às novas exigências do mercado consumidor.

## 1.5 MÉTODO

O desenvolvimento desse trabalho será através da identificação dos atributos determinantes da satisfação dos clientes que usam um centro de serviços na cidade de Santos. A determinação destes atributos e sua avaliação pelos clientes deste centro de serviços proporcionarão conhecimento para a tomada de decisão visando atingir os objetivos da empresa no atendimento de seus clientes com o propósito de retê-los.

O método adotado nesse trabalho é o da pesquisa explorando a voz do cliente que constitui uma fonte de informações para análise da empresa, pois idéias e criticas aos serviços oferecidos servirão sempre de realimentação à administração e as equipes da linha de frente de atendimento, proporcionando a possibilidade de melhorias, em termos de procedimentos e treinamentos.

Para atingir os resultados esperados este trabalho aborda em relação à metodologia de pesquisa as etapas descritas a seguir:

a) Delineamento teórico da pesquisa;

b) Apresentação do caso de um centro de abastecimento serviços e a elaboração do protocolo do estudo;

c) Identificação dos atributos da satisfação dos clientes, através de uma pesquisa qualitativa efetuada em uma amostra da população do centro de abastecimento e serviços;

d) Avaliação dos atributos identificados, através de uma pesquisa quantitativa que mensura a satisfação de uma amostra da população do centro de abastecimento e serviços;

e) Tabulação, processamento e análise dos dados e resultados obtidos pela pesquisa;

f) Elaboração das conclusões e recomendações.

## 1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho foi realizado no bairro Vila Matias da cidade de Santos no estado de São Paulo, região com um grande número de unidades de postos de abastecimento e centros de serviços.

A avaliação dos atributos de satisfação dos clientes foi desenvolvida em um centro de abastecimento e serviços que opera sob a bandeira da empresa Distribuidora de Combustível

PETROBRAS nesta região. Os resultados deste trabalho são válidos, portanto, para o centro de serviços analisado. As conclusões deste trabalho não podem ser ampliadas a outros centros de abastecimento e serviços, outras áreas da cidade ou a outras bandeiras, devido às características e forma de atuação de cada um podendo, entretanto, servir de modelo para estudos a serem desenvolvidos baseados em características e formas de atuação próprias. Essa consideração se refere ao fato que diversas circunstancias podem levar os clientes a optar por determinado centro de abastecimento e serviços como: as distancias entre os diversos bairros da cidade, o nível de renda dos consumidores, as características individuais e culturais que possam existir em outras regiões da cidade, bem como a própria força da marca e das ações mercadológicas da bandeira sob a qual o centro de abastecimento e serviços opera.

Em termos de limitação este trabalho não investigará modelos de apuração de índices de satisfação, mas utilizará uma escala de avaliação que possibilitará mensurar o grau de satisfação dos clientes em relação à empresa estudada.

Considerando que se trata de uma pesquisa pontual e casual, também não se pretende afirmar que os resultados encontrados sejam válidos para estabelecer uma relação direta entre satisfação e lucro.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em seis capítulos de forma a apresentar uma sequencia lógica de desenvolvimento.

Neste **capítulo** estão descritos os comentários iniciais, com a introdução do tema, problema da pesquisa e delimitação do tema, objetivos, hipóteses, justificativas, método e a estrutura da dissertação.

No **segundo** capítulo estará a fundamentação teórica da pesquisa abordando conceitos de diferenciação no varejo, diferenciação nos serviços, qualidade em serviços, dimensões e determinantes da qualidade em serviços, satisfação de clientes e pesquisa de satisfação.

O **terceiro** capítulo apresentará a metodologia aplicada na pesquisa com a escolha do método de pesquisa, o protocolo do estudo de caso, o delineamento teórico do método da pesquisa, o desenvolvimento da pesquisa e o método de análise dos dados.

O **quarto** capítulo se referenciará ao centro de abastecimento e serviços estudado, fornecendo a sua evolução, características e estratégias de gestão.

O **quinto** capítulo apresentará o resultado da pesquisa de campo, descrevendo a pesquisa qualitativa e quantitativa realizada junto ao centro de abastecimento e serviços em estudo, e a análise dos dados resultantes da pesquisa, baseada em técnicas de análise dados.

O **sexto** capítulo apresentará as conclusões finais com base nas evidências identificadas no estudo, que servirão para confirmação dos objetivos e a comprovação das hipóteses apresentadas e para que a empresa em estudo, através do conhecimento do perfil e expectativas dos seus clientes analise suas ações com o objetivo de reafirmar uma melhoria contínua.

# 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A concorrência é uma das marcas do atual ambiente de varejo, criando um movimento irreversível onde a entrada de novos fornecedores no mercado, seja em qualquer segmento observado, obriga os participantes a buscar novas formas de diferenciação estratégica, em produtos, marcas, canais, formatos, serviços e negócios. As empresas buscando novas oportunidades para tornar seus investimentos mais rentáveis, distinguem a sua presença, trazendo as melhores práticas, criando o referencial competitivo que marcará o desenvolvimento de seus negócios. Em um primeiro momento a disputa é entre empresas do mesmo setor ou ramo de atividade, mas a expansão e a evolução do mercado geram uma competição transversal entre operadores de áreas diferentes, tornando as fronteiras entre categorias de produtos, serviços e segmentos de negócios mais fluídos. Um dos segmentos que exemplifica essa conotação é o de postos de abastecimento de combustíveis que além de fornecer produtos e serviços automotivos passam a oferecer alimentos, eletrônicos, revistas entre outros, completando um mix de itens de conveniência, fazendo com que o cliente encontre em um único ponto de distribuição, itens que satisfazem uma necessidade imediata de consumo.

## 2.1 DIFERENCIAÇÃO NO VAREJO

Para entender a diferenciação no varejo e o resultado que esta diferenciação traz com respeito à satisfação e a lealdade do cliente em relação a uma empresa é necessário entender o significado da diferenciação e o papel do varejo através das definições defendidas por alguns autores:

Segundo Kotler (2000), o conceito de diferenciação é o ato de identificar um montante de diferenças significativas para distinguir o produto ou serviço da empresa do produto ou serviço do concorrente. Para que a estratégia de diferenciação traga resultado satisfatório, a

empresa deve contar com a excelência operacional, intimidade com o consumidor (para conhecer suas reais necessidades) e a liderança em termos de proporcionar inovação.

Porter (1991) define diferenciação de uma forma mais ampla, onde a empresa diferencia-se através de um conjunto de esforços. Para o autor, a empresa deve oferecer um valor exclusivo para seus clientes, com base em características e tecnologias superiores.

A diferenciação é uma estratégia genérica que pode ser empregada em diversas atividades: no próprio produto ou serviço, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores. Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser mais importante em alguma coisa valiosa para os consumidores a ponto que estes se sintam satisfeitos para uma recompra ou dispostos a pagar um preço-prêmio pelo produto ou serviço que a empresa oferece. Esta diferença tem que ser maior que os custos que a empresa incorre para diferenciar-se.

Muitas vezes as empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação de uma forma muito restrita. Elas vêm a diferenciação em termos das práticas de marketing ou dos produtos e serviços ou muitas vezes como um ato de marketing promocional, ao invés de considerarem e entenderem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte da cadeia de valores. A diferenciação proporciona uma barreira contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca ou o atendimento no serviço prestado e também torna menos sensível o fator preço.

No entendimento dessa diferenciação em relação à conceituação de varejo temos:

Segundo Levy e Weitz (2000), o varejo engloba um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos ao consumidor e tem como característica básica o uso pessoal ou familiar.

Parente (2000) defende uma definição semelhante onde o varejo são todas as atividades que agrupam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade própria do consumidor final.

Tanto Coughlan (2002) como Kotler (2000) dão definições semelhantes aos autores anteriores englobando no varejo todas as atividades desenvolvidas na venda de bens e serviços para consumo individual, ou seja, diretamente para consumidores finais.

É função básica dos varejistas a divisão de grandes lotes em pequenas quantidades, manter estoques e fornecer variedade de produtos e serviços aos seus clientes.

Um varejo ou loja de varejo é qualquer empresa cujo volume no atendimento de vendas decorre principalmente, do fornecimento de pequenas quantidades. Conforme Kotler (2000), as organizações varejistas são variadas e novos tipos aparecerão. Existem lojas de varejo, varejo sem lojas e organizações varejistas. Embora as lojas de varejo sejam maioria, o varejo sem loja está crescendo e pode ser classificado em categorias de venda direta, marketing direto, venda automática e serviço de compra automática. O fato é que o uso da Internet, das compras por correio e por chamada da televisão tende a crescer mais que as lojas de varejo.

Os varejistas estão ansiosos para encontrar novas estratégias para atrair e manter consumidores. O desafio é desenvolver uma estratégia de diferenciação onde localização, tempo de espera e entrega, variedade de produtos e serviços atenda as necessidades e expectativas dos clientes.

Para Willard e Neil (2009), os melhores varejistas são aqueles que reconhecem o papel necessário da reinvenção dos negócios e procuram estar na frente dos demais, não ficando a estudar cuidadosamente a folha de balanço ou esmiuçando números de vendas, mas sim observando e identificando o que passa na mente dos clientes. A transformação ocorrida no comportamento dos clientes passando do papel de consumidores isolados, desinformados e passivos para consumidores conectados, informados e ativos, segundo estes autores, tornou o ato de comprar mais seletivo com relação ao local onde comprar. Dentro dessa ótica as empresas varejistas passam a remodelar seus processos buscando modelos de atendimento que se caracterizam ou pelo fornecimento de produtos e serviços mais baratos, ou pela variedade de produtos oferecidos, ou por uma linha de últimos lançamentos de produtos, ou ainda pela rapidez do atendimento.

Para Willard e Neil (2009) estas práticas de diferenciação no atendimento, significam colocar o consumidor no controle satisfazendo assim os seus anseios e expectativas em relação às suas necessidades.

A diferenciação ocorre quando a empresa através de uma estratégia de marketing ou através de uma nova prática de gestão supera seus concorrentes com ações que são reconhecidas e retribuídas pela preferência dos consumidores.

Segundo Willard e Neil (2009), existem cinco fatores para criar uma experiência de preferência de compra eficiente baseada na expectativa do cliente e definem estes fatores do seguinte modo:

**Clareza de conceito:** As empresas precisam ser muito claras a respeito de suas instalações, produtos, serviços e preços. Empresas que não têm um posicionamento claramente definido confundem o cliente e o resultado é que os clientes insatisfeitos irão para outro lugar. A chave da clareza é a segmentação. As empresas precisam definir seu diferencial focando-se em certo layout, em certos produtos, certo perfil de clientes ou certa proposição de atendimento.

**Capacidade:** Esse fator está relacionado com a quantidade de escolhas. Escolha demais ou de menos é um desserviço ao cliente; é uma perda de tempo e pode diminuir a probabilidade do cliente realizar uma compra. O cliente espera que o varejista seja seu agente de compra de modo que eles tenham que tomar poucas decisões baseadas na quantidade certa de opções.

**Controle:** Este fator está relacionado com a preferência do cliente no auto-serviço como forma de tornar sua experiência de compra mais produtiva. O cliente no controle exige que as lojas se tornem fáceis de comprar e ofereçam informações essenciais de localização de produtos. O aspecto mais revolucionário da internet e do comércio eletrônico é o poder dado aos consumidores de comprar quando e onde querem, com muita informação disponível do que estão comprando.

**Comunicação:** Decidir que tipo de informação oferecer ao cliente e quando, como e onde oferecê-la são pontos extremamente importantes para melhorar a eficiência do cliente. Comunicação envolve não só a exposição de preços, a organização dos produtos, os locais de serviços como também as mensagens organizacionais como: lema, slogan, missão e objetivos.

**Conclusão:** Este fator está relacionado com a conclusão da compra e a perda de tempo dos clientes. Os clientes hoje exigem fechamento eficiente e competente, seja relacionado ao pagamento, retirada entrega ou devolução. O fator conclusão afeta diretamente a satisfação dos clientes que estão procurando por eficiência.

Segundo os autores entender estes cinco fatores, e como eles estão relacionados é o primeiro passo para melhoria da eficiência para consumidor na hora da compra.

Colocar o cliente em primeiro lugar. Começar a pensar na eficiência ao consumidor e determinar um mundo ideal para os clientes são premissas necessárias para enfrentar um mercado competitivo (WILLARD E NEIL, 2009).

Rocha e Moraes (2003) salientam que entre as várias estratégias empregadas pelas empresas, os programas de fidelização representam também uma forma de gestão diferenciada onde o objetivo é manter um relacionamento permanente e continuado com o cliente, diferentemente da aplicação de promoções, que como estratégia de marketing, procura aumentar o volume de vendas por prazo determinado. Estes autores fazem um comparativo entre promoções e programas de fidelização, caracterizando as diferenças de forma a demonstrar o que as empresas objetivam em relação ao cliente, conforme apresentado no quadro a seguir:

| | Programas de Fidelização | Promoções |
|---|---|---|
| Objetivo | Criar um relacionamento permanente entre empresa e cliente | Aumentar o volume de vendas em situação específica |
| Publico | Consumidores mais freqüentes, maior gasto médio, mais fiéis | Qualquer comprador, independente do seu perfil |
| Recompensa para o cliente | De longo prazo | De curto prazo |
| Duração | Contínua, de longo prazo | Prazo determinado |

**Quadro 1: Diferenças existentes entre programas de fidelização e promoções**
**Fonte: Rocha; Moraes (2003)**

Observando-se as teorias apresentadas e um cenário de elevada competitividade, nota-se que os centros de abastecimento e serviços utilizam dos conceitos apresentados e suas respectivas variações para adequações de seus ambientes de prestação de serviços, fazendo disso elementos de diferenciação para assegurar a participação no mercado. Quando o frentista faz uma limpeza de vidros ou sugere uma calibragem nos pneus ou que o cliente sirva-se do restaurante enquanto seu automóvel está sendo lavado e que o pagamento poderá ser feito pelo cartão de crédito; ou ainda oferecer algum tipo de brinde ou bonificação aos clientes é para que estes se sintam especiais. Estas técnicas são trabalhadas, geralmente, de

maneira informal, já que muitas vezes leva-se muito tempo para se estruturar e oficializar como sendo um programa de fidelização.

Nota-se também um diferencial competitivo nas empresas que têm seu administrador preocupado em conhecer as expectativas e o perfil do cliente para adequar seus serviços. Assim, observa-se que desde o frentista, o responsável pelo restaurante ou pela loja de conveniência até a alta gerência deve estar comprometido com a satisfação do consumidor, uma vez que se torna mais fácil para quem tem contato direto intermediar as expectativas e adequar os serviços de maneira especial. Outro fator estratégico que vêm sendo utilizado, para ganhar competitividade entre os centros de abastecimento e serviços é a criação de um banco de dados com informações delineando o perfil do consumidor, alimentando assim um programa detalhado sobre o que o cliente realizou durante a visita ao centro, para que possam ser analisadas e trabalhadas as alternativas entre os diversos serviços reunidos no estabelecimento, tudo isso com intuito de dar variadas opções ao cliente para que ele lembre sempre que ali tem o que ele precisa aumentando, conseqüentemente, o orçamento investido no local.

Tamanho tem sido o esforço despendido ao objetivo organizacional de lucro e também de operar com potencialidade eficiente em cada setor da empresa, de maneira a atender da melhor forma os clientes e consolidar a relação de fidelização, que sobre este relacionamento, Moutella (2004) sugere uma fidelização estratégica, definindo-a como sendo um esforço de habilitar toda a empresa para através de uma política de relacionamento reter seus clientes por um longo tempo. Esta opção estratégica oferece como benefício a lealdade dos clientes, pois se distinguem por realizarem suas compras em lugares que lhes proporciona maior satisfação e não o melhor preço. Segundo o autor, a lealdade de clientes deve ser um compromisso objetivado por todos os componentes da empresa. Promover o relacionamento efetivo com seus clientes deve fazer parte de sua cultura e de sua missão. Reter e fidelizar clientes devem ser encarados como fator de sobrevivência em um mercado competitivo.

Essa fidelidade transformada em lealdade protege as empresas contra investidas de concorrentes apoiados única e exclusivamente por preços baixos. Portanto, ao se deparar com essa situação é que alguns autores estudam a lealdade em suas respectivas particularidades, analisando os diversos pontos de sua estratégia de ação, visto que as organizações devem adaptar seus planos estratégicos à realidade comercial em que atuam e tomar base dos

conceitos para garantir mais vendas e maiores lucros. Segundo Rocha e Moraes (2003, p.37), existem diferentes tipos de lealdade:

> 1- **Lealdade à loja**. O consumidor "aprende" em qual loja encontra determinado produto que lhe agrada e, ao procurar e encontrar novamente este produto na mesma loja, sua fidelidade é reforçada e aumenta a probabilidade de querer repetir a compra no mesmo local.
> Este tipo de lealdade está associado ao desejo do cliente reduzir o risco na compra, pois já tem um histórico de sucesso. É importante observar que esse caso a fidelidade não ocorre em relação ao fabricante, mas ao ponto de venda. Assim quem dá a garantia de respeitabilidade de um produto não é o fabricante, mas o vendedor.
>
> 2- **Lealdade à marca.** Ser leal a uma marca significa buscar uma marca específica, procurar por um produto até encontrá-lo, independendo do ponto de venda onde se realiza a transação.

Sobre esse prisma, Cabrino (2004) ressalva que a fidelidade pode ser vista como uma ação de curto prazo, rápida, de momento, mas que finalizará e que a lealdade é uma ação de longo prazo, lenta e que requer tempo, mas que terá grandes chances de se tornar duradoura, visto que os clientes que praticam a lealdade costumam adquirir sempre as marcas, produtos ou serviços por eles há muito tempo eleitos, independente de qualquer situação. Desta forma, o grande desafio dos empresários consiste não somente em visar o máximo possível de pessoas, mas procurar clientes cuja lealdade possa ser desenvolvida em relação aos objetivos da organização.

A satisfação é precursora da lealdade, mas por si só não efetiva a durabilidade da relação se não houver um esforço continuado no comportamento da empresa em busca desse objetivo. Adotar diferenciais de atendimento ou inovações em produtos e serviços contribui para o aumento dos níveis de satisfação.

## 2.2 - DIFERENCIAÇÃO NOS SERVIÇOS

Segundo Porter (1991) uma estratégia de diferenciação é fazer com que o produto, ambiente ou serviço seja considerado único no âmbito do mercado, como forma de atrair o cliente. O administrador pode adotar esta estratégia, pois muitas são as possibilidades de se criar um centro de serviços diferente dos demais. As variáveis que permitem a diferenciação vão desde a linha de mercadorias, passando pela exposição, layout, comunicação, atendimento e serviços. As variáveis intangíveis são as melhores opções, pois tornam sua imitação mais difícil por parte dos concorrentes. A parte física como instalações, equipamentos, arquitetura e produtos são de rápida superação por parte dos concorrentes, mas a maneira de realizar os serviços, como o atendimento e o relacionamento com os clientes se torna referência indistinta para a concorrência.

Lovelock e Wright (2003, p.5) colocam que esta definição captura a essência dos serviços, ou seja:

> Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada.

Um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva pelos clientes. Essas percepções sobre serviços são descritas por expressões como experiência, confiança, tato e segurança conforme cita (GRÖNROOS, 2007).

Ao analisar estas percepções dos clientes ao descrever serviços, utilizam-se alguns conceitos para relacionar as características dos serviços.

**Intangibilidade:** Os serviços são intangíveis**.** Ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos, comenta Kotler (2000). Churchill e Peter (2000) citam que a intangibilidade dos serviços apresenta alguns desafios especiais. Um é que o cliente potencial não pode examinar um serviço antes de comprá-lo, assim o profissional precisa oferecer indicações sobre a qualidade do serviço.

**Perecibilidade:** Os serviços não podem ser estocados. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) o fato do serviço não poder ser estocado, preservado, revendido ou devolvido é contrastante com o produto que podem ser guardado, revendido ou mesmo devolvido quando os clientes não estiverem satisfeitos.

**Inseparabilidade ou Simultaneidade**: De um modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente diz Kotler (2000). Zeithaml e Bitner (2003) comentam que enquanto a maior parte dos bens é produzida antecipadamente para então ser vendida e consumida, a maior parte dos serviços é produzido e consumido simultaneamente. Na maioria das vezes, isto também significa que o cliente está presente enquanto o serviço está sendo produzido e, assim, pode ver e até mesmo participar do processo de produção, cuja experiência afeta o seu sentido de satisfação.

**Variabilidade ou Heterogeneidade**: Kotler e Armstrong (2007) dizem que os serviços são altamente variáveis e sua qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados. Zeithaml e Bitner (2003) dizem que uma vez que os serviços são atuações, em geral desempenhados por pessoas, dois serviços prestados nunca serão semelhantes. A heterogeneidade ocorre também pelo fato de dois clientes terem demandas ou expectativas diferentes dentro das suas experiências ou particularidades.

Outro fator a ser considerado é que o ambiente de prestação de serviços se torna cada vez mais competitivo como forma de reter clientes e trazer lucratividade aos negócios. A proximidade dos profissionais que prestam serviços é contínua com seus clientes, fazendo com que o resultado do sucesso da organização seja muitas vezes dependente da capacidade do profissional de desenvolver relações de afetividade com os clientes e de prestar serviços de qualidade.

De acordo com Albrecht e Zemke (2002) o gerenciamento de serviços tem um papel importante no sucesso da empresa, pois é uma abordagem organizacional que transforma o controle sobre a qualidade dos serviços com base na percepção dos clientes, na força motriz mais importante das operações de negócio.

Segundo Berry e Parasuraman (1995), os serviços são dominados pelas qualidades da experiência, atributos que, significativamente, só podem ser avaliados depois da compra e durante o consumo. Nos serviços, tanto o marketing pós-venda pela realização de uma experiência satisfatória como as comunicações boca a boca têm importantes efeitos na

conquista da lealdade dos clientes. O serviço de qualidade superior não pode ser manufaturado e embalado numa fábrica e depois entregue intacto aos clientes, como é feito na fabricação de um produto. A aparência e o humor dos funcionários, a limpeza do local, as transformações pelas quais o produto passa até chegar às mãos dos clientes finais, não é visto por quem consome o produto. O mesmo não acontece com o comprador de um serviço. A maneira como o prestador do serviço se comporta na presença dos clientes, o modo como ele age, o que diz o que deixa de dizer, toda a sua aparência, pode influenciar no fato dos clientes voltarem a comprar da empresa.

Para Berry e Parasuraman (1995), a confiabilidade do serviço e a credibilidade no fornecedor é o coração da excelência do marketing de serviços. Quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, quando o realizador do serviço se mostra incapacitado, quando comete erros possíveis de evitar, quando deixa de cumprir promessas sedutoras feitas para atrair clientes, ela estremece a confiança dos clientes e abala suas chances de obter reputação pela excelência do serviço. Do ponto de vista do cliente, a prova de diferenciação em um serviço é sua realização impecável. Isso não quer dizer que os vendedores de serviços não podem errar. Para tanto, Berry e Parasuraman (1995) salientam que este tipo de situação é uma grande oportunidade para as empresas que não têm atitude perante seus erros conservarem clientes insatisfeitos. Se um cliente nunca teve uma queixa ou que nunca se viu envolvido numa situação de reclamação do serviço, não é tão leal quanto um cliente que, vivendo essa experiência, ficou satisfeito com a maneira pela qual a empresa tratou de resolver a reclamação. Saber ouvir o que os clientes têm a dizer e mudar os hábitos incorretos é um grande passo que um administrador pode dar no alcance da excelência em serviços.

Segundo Berry e Parasuraman (1995), quando ocorre um problema de serviço, a confiança dos clientes na empresa pode ficar abalada, mas não desmorona, a não ser sob duas condições:

a) Problema reforça um padrão recorrente de falhas anteriores;

b) Esforço de recuperação não satisfaz o cliente, piorando, em vez de corrigir a falha.

Pouca coisa mais importa para o cliente, quando o serviço de uma empresa está constantemente infestado de problemas. Uma excelente recuperação do serviço não é a cura eficaz para a não confiabilidade crônica. Quando um problema no serviço é seguido por um esforço fraco de recuperação, a empresa falha duas vezes, criando um duplo afastamento.

Esse duplo afastamento esvaziará bastante a confiança do cliente na empresa; quando ele é precedido por um histórico de não-confiabilidade, devastará a confiança do cliente, levando-o para o competidor.

Para Albrecht e Zemke (2002), o relacionamento de uma empresa no momento da prestação do serviço com seus clientes, são avaliados como algo muito pessoal e deve ser tratado de maneira realmente diferente. Caso se execute uma tarefa com erro no processo de experiência de um cliente, é possível que esteja removendo da mente do cliente todas as recordações do bom tratamento que ele tenha recebido até o presente momento. Mas se acertar poderá ter a chance de desfazer todos os erros que possa ter cometido no passado com o mesmo cliente.

## 2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para buscar a importância do diferencial de atendimento em relação aos serviços e a consequênte satisfação dos clientes é necessário entendermos o significado da qualidade em serviços. As pessoas tendem a utilizar a expressão "qualidade" de uma forma generalista para definir o grau de satisfação a respeito das suas experiências de consumo de bens e serviços.

No início da década de 1980, começou-se a discutir a qualidade para o setor de serviços, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, buscando-se uma definição que abrangesse as expectativas e as percepções dos clientes e as estratégias organizacionais (GUMMESSON, 2005). De acordo com Berry e Parasuraman (1995), a qualidade em serviços pode ser definida como a amplitude da discrepância entre as percepções (desempenho percebido) e as expectativas dos clientes. Berry e Parasuraman (1995) afirmam que a expressão "expectativa" tem dois sentidos diferentes: aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando se defrontam com um serviço (previsões) e aquilo que eles esperam que aconteça (desejos). É cada vez maior o consenso de que os dois conceitos são diferentes quanto à suas causas e àquilo que produzem como resultado. Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que a qualidade percebida em serviços é um componente da satisfação de clientes.

Grönroos (2007) defende que a definição de qualidade seja feita sob a óptica do cliente, pois o que conta é o que ele percebe como qualidade. Nessa linha de raciocínio, comenta que a orientação para a qualidade se dá a partir do julgamento a respeito da aptidão para a compra ou para o consumo, e que a percepção da qualidade é uma das funções prévias sobre o que os produtos e os serviços devem suprir.

Portanto, deve-se fazer uma distinção entre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, que são construtos interligados, mas distintos. A qualidade pode ser entendida como a percepção atual do cliente sobre o desempenho do produto ou do serviço, enquanto a satisfação se baseia, também, nas experiências passadas (ANDERSON, ZEMKE 1995). Além disso, Gianese e Corrêa (1994) destacam que a qualidade percebida de um serviço é resultante da relação entre percepções e expectativas, sendo um construto anterior à satisfação do cliente, com base no valor atribuído ao nível de qualidade vivenciado.

Podemos visualizar como os clientes exercitam, mesmo de uma forma inconsciente, uma comparação entre a sua percepção e a sua expectativa, definindo o nível de qualidade percebido pelo nível de experiência de consumo realizada, conforme apresentado na figura a seguir:

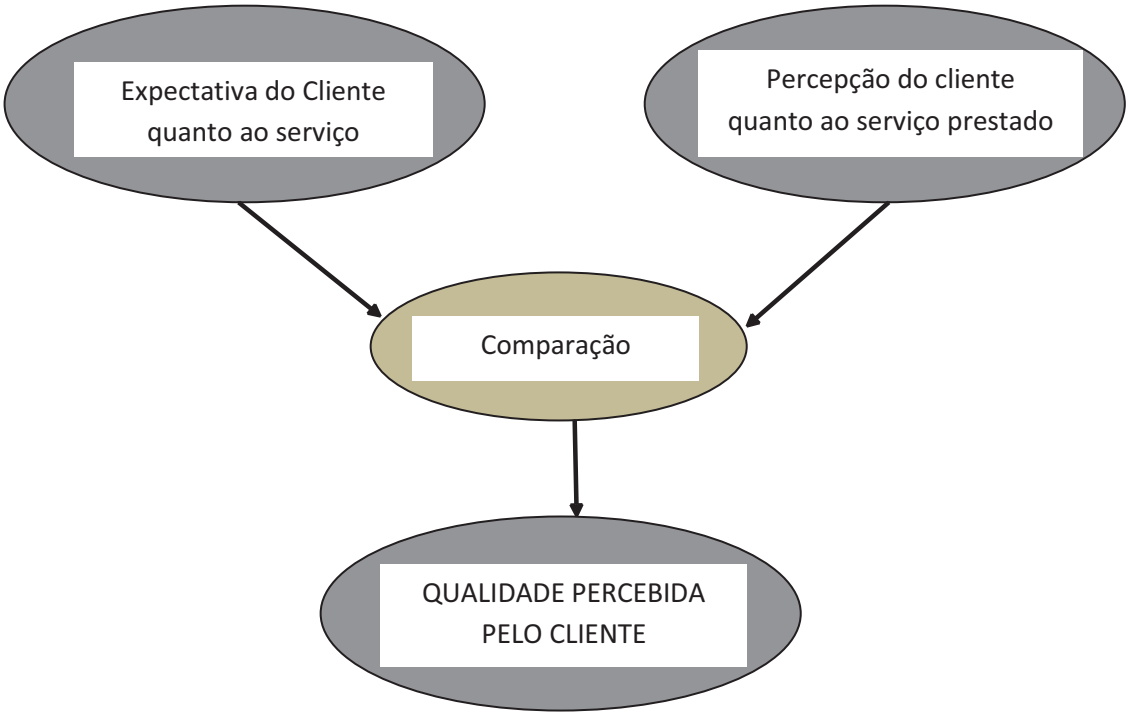


**Figura 1: Qualidade em serviços**
**Fonte: Gianese e Corrêa (1994)**

De acordo com Gianese e Corrêa (1994), a mensuração da qualidade em serviços pelo cliente é feita por meio da comparação das diferenças entre os resultados da percepção (desempenho do serviço) e as suas expectativas (confirmação/desconfirmação), de tal maneira que uma diferença negativa indica qualidade percebida abaixo do esperado, e vice-versa, quando a diferença for positiva.

Berry, Parasuraman e Zeithmaml (1995) desenvolveram um modelo que tem sido utilizado em vários segmentos de mercado, conhecido e divulgado como SERVQUAL. Embora tenha sido criticado constitui um modelo importante na mensuração da qualidade de serviços, pois objetiva de uma forma geral, uma avaliação global dos conceitos de qualidade de serviço de uma organização em relação ao cliente ou consumidor.

Segundo Anderson e Zemke (1995), a qualidade percebida pelo cliente deve corresponder ou superar as suas expectativas. Esta qualidade percebida pode variar entre diferentes clientes, principalmente se o bem em questão é intangível, como o caso dos serviços. Ocorre também, que um mesmo serviço seja percebido de diferentes maneiras pelo cliente em situações de execução que não sejam as mesmas. Estes autores concluem que por mais subjetivas que sejam as percepções de um serviço, a empresa deve se empenhar em conhecer e analisar as expectativas de seus clientes de maneira a prestar um serviço que supere tais expectativas.

Para Albrecht (1992), a qualidade percebida do serviço resulta da comparação das percepções com as expectativas dos clientes. Se a qualidade percebida está relacionada com o nível de satisfação do cliente, então a satisfação é função do desempenho das expectativas. Quanto maior for a expectativa, menor poderá ser o nível de satisfação.

Para Berry (2001), frente ao numero cada vez maior de concorrentes, dentro de um mercado cada vez mais competitivo, os dirigentes das empresas, nos últimos tempos começaram a ficar cada vez mais atentos à necessidade de criar valor para seus clientes com relação à qualidade de seus serviços. O que se percebe é que o cliente procura não só preços, e sim qualidade e excelência no atendimento e qualidade no serviço prestado. Para alcançar a excelência no serviço, as empresas precisam aprender e compreender o caminho percorrido pelo cliente no processo de aquisição, desde a expectativa no momento da compra até o momento de sua avaliação na pós-compra podendo organizar uma série de fatores

coordenados que, atendam ou superem as necessidades emocionais e as expectativas de seus clientes.

## 2.4 DIMENSÕES E ATRIBUTOS DETERMINANTES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Ao se tratar de qualidade, diversos autores acrescentaram alguns elementos às dimensões originais propostas por Garvin (1987), de forma a refletir os desafios dos desempenhos da qualidade percebida colocados aos prestadores de serviços. Das oito dimensões da qualidade de produtos propostas por Garvin (1987), duas delas se encaixam na natureza dos serviços, e são: o desempenho, como benefício primário desejado pelos clientes; e a qualidade percebida, em que a prestação de um serviço passa, muitas vezes, pela opinião e a participação do cliente, originando preocupações ao nível da qualidade da relação (interações) que se estabelece durante o processo de produção e utilização do serviço.

Pelo fato de que os clientes nem sempre possuírem informações completas a respeito do provedor de serviços e da própria oferta em si, a qualidade percebida de um serviço pelo cliente é avaliada, basicamente, em duas dimensões: a técnica e a funcional (GRÖNROOS, 2007). A dimensão técnica diz respeito à qualidade dos resultados desejados pelos clientes, ou seja, "o que" os clientes recebem em suas interações com a organização. Em contrapartida, o usuário também é influenciado pela forma, ou seja, "como" recebe o serviço e como vivencia o processo de produção e consumo simultâneo (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985).

É válido reforçar, ainda, que a dimensão funcional da qualidade está relacionada às funções do prestador de serviços e às percepções do cliente com o serviço prestado. Já a qualidade técnica aumenta conforme evoluem as percepções totais da qualidade do serviço (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985).

Para Zeithaml e Bitner (2003), as dimensões representam o modo como os clientes organizam em sua mente a informação sobre a qualidade de serviços.

Alguns autores têm realizado esforços para definir baseadas nessas dimensões, um conjunto genérico de fatores determinantes que seja aplicável a vários tipos de serviço, embora se devam contemplar suas especificidades Diversos trabalhos apresentam construtos determinantes da qualidade em serviços, sendo o trabalho desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1995) um dos mais relevantes, uma vez que foram considerados os fatores que influenciam a avaliação da qualidade percebida dos clientes, envolvendo tanto a qualidade técnica quanto a qualidade funcional. Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a qualidade em serviços opera sobre cinco dimensões, sendo elas:

a) Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;

b) Tangibilidade: a aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;

c) Responsividade: disposição para ajudar os clientes e proporcionar com presteza um serviço;

d) Segurança: o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;

e) Empatia: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

Por sua vez, Denton (1990) identifica três determinantes da qualidade em serviços: confiabilidade, relacionada à garantia da satisfação dos clientes; responsividade, ligada à resposta imediata (rapidez) ao prestar o serviço esperado pelo cliente; e a unicidade, que é a tarefa de identificar o que os clientes desejam, ou seja, proporcionar uma experiência única para o cliente.

De outro modo, Johnston (1995) realizou um extenso estudo em que propõe dezoito determinantes da qualidade em serviço: acesso, agradabilidade, atenção, disponibilidade, consideração, limpeza e arrumação, conforto, funcionalidade, integridade, confiabilidade, conforto, compromisso, comunicação, competência, cortesia, flexibilidade, amabilidade, responsividade e segurança. Não tendo sido muito cuidadoso em relação a abrangência das determinantes, o que dificulta o entendimento dos limites entre alguns fatores, o autor reconhece tanto a amplitude do tema quanto a evidência de que alguns deles podem predominar em relação aos outros conforme a situação analisada.

Combinando estudos e diferentes visões de diferentes autores, Gianese e Corrêa (1994) definiram um conjunto de determinantes que serviram de critérios para avaliação do serviço, ilustrado na Figura 2.

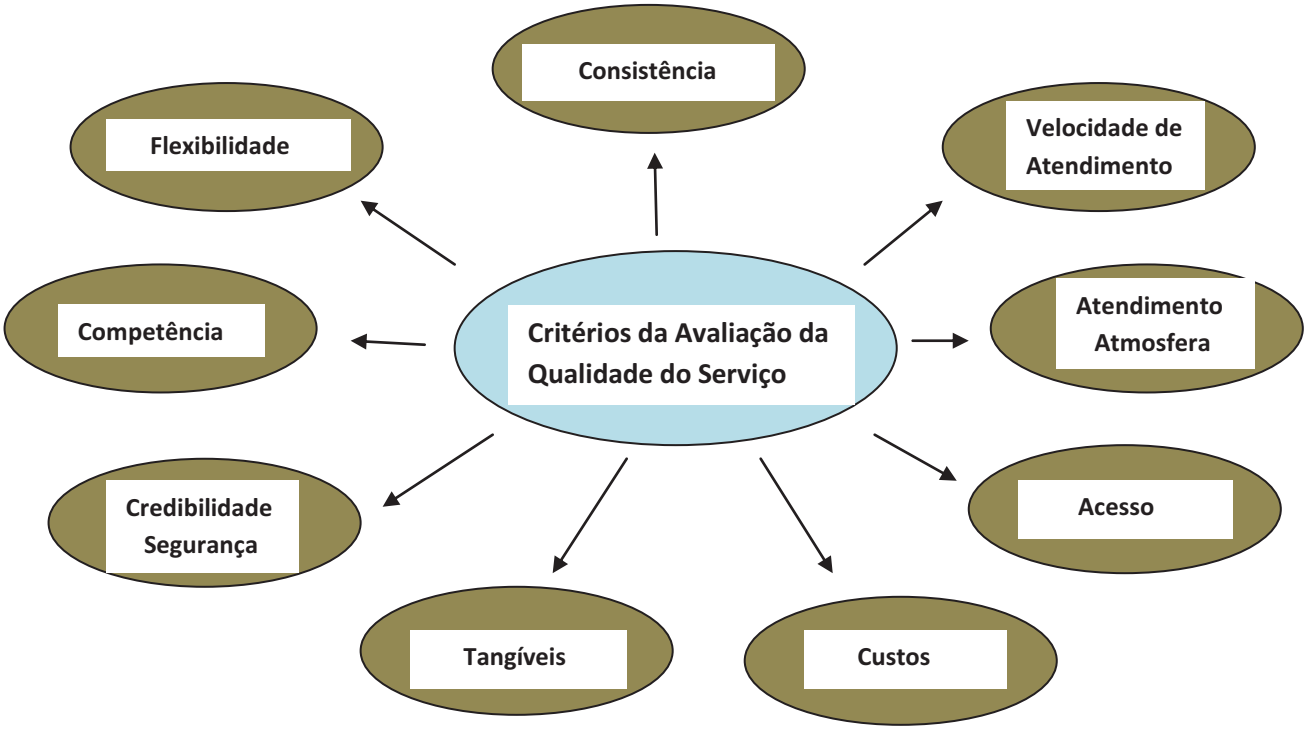


**Figura 2: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço**
**Fonte: Gianese e Corrêa (1994)**

Gianese e Correa (1994) destacam que os critérios de avaliação possuem as seguintes características:

- **Tangíveis** - qualidade e ou aparência de qualquer evidencia física do serviço ou do sistema de operações.
- **Consistência** – conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo.
- **Competência** – habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades dos consumidores.

- **Velocidade de atendimento** – prontidão da empresa e de seus colaboradores em prestar o serviço. O tempo que o cliente é colocado a esperar, nas diversas fases da prestação do serviço atua na dimensão real e percebida.
- **Atendimento / Atmosfera** – avalia o quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço.
- **Flexibilidade** – capacidade de mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
- **Credibilidade / Segurança** – percepção de risco ao comprar um serviço sem poder avaliá-lo antes da compra, variando com a complexidade das necessidades dos clientes e com o conhecimento que este tem do processo de prestação do serviço.
- **Acesso** – avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o local e com o fornecedor do serviço.
- **Custo** - critério que avalia quanto o consumidor irá pagar por determinado serviço.

## 2.5 SATISFAÇÃO DE CLIENTES.

Para compreender o comportamento do cliente no relacionamento com a empresa prestadora de serviços alguns conceitos relacionados à satisfação e ao cliente são importantes serem entendidos.

A satisfação é o fenômeno principal resultante da ligação do processo de compra e de consumo do produto ou serviço com os processos de pós compra, como por exemplo, mudança de atitude ou opinião com relação ao serviço prestado, ou intenção de recompra de mercadoria (CHURCHIL e PETER, 2000).

Kotler e Armstrong (2007) definem “cliente” como o consumidor de qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição uso ou consumo, e que possa

satisfazer a um desejo ou necessidade. Estes autores colocam que os produtos vão além de bens tangíveis. De uma forma geral, os produtos incluem objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações, idéias ou combinações desses elementos.

Propiciar satisfação aos clientes traz como retorno, a lucratividade do negócio e um maior conhecimento de sua marca ou empresa no ambiente mercadológico (KOTLER, 2000).

Crosby (1991) salienta que a satisfação dos clientes não é uma simples opção: é um fator de sobrevivência para qualquer organização. A administração precisa liderar o processo de reconhecimento das expectativas do cliente e sempre buscar a contínua satisfação do mesmo. Para isso é necessário compreender segundo o autor os seguintes fundamentos:

- Os relacionamentos de uma organização com seus clientes representam sua alma, a qualidade de seus produtos e serviços, seu esqueleto e as finanças seu sangue. O objetivo principal de qualquer organização é fazer com que seus clientes se sintam satisfeitos e retornem sempre para recompra. Sem seus clientes a organização não tem propósito, e nem existirá por muito tempo.

- A satisfação dos clientes e a habilidade da empresa em obter lucros são variáveis interdependentes. O lucro é de suma importância, porque, como o sangue que carrega os nutrientes que alimentam nosso corpo, permitirá realizar operações com o objetivo de satisfazer os clientes. O lucro é conseqüência do resultado da eficiência com que a empresa atende os requisitos e expectativas de seus clientes.

- Para satisfazer o cliente é necessário ter em primeiro lugar a compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos organizacionais e de trabalho que possam, de forma consistente e efetiva resolver essas necessidades. Para isso a empresa deverá entender e traduzir essas necessidades em requisitos e cumprir esses requisitos, sempre, porque o cliente nunca exigirá menos. A dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações sistematicamente serão sempre fatores básicos para entender os requisitos e as percepções do cliente.

- As necessidades e as expectativas dos clientes mudam e evoluem constantemente. A empresa necessita antecipar-se a essas mudanças para não perder as vantagens competitivas. Os investimentos em atividades inovadoras poderão produzir retornos substanciais, mas é importante que a administração entenda que os retornos quase sempre virão no médio e no longo prazo.

Para Crosby (1991), o cliente forma a percepção de uma organização com base na multiplicidade de impressões que recebe em seus contatos com as pessoas, serviços e produtos dessa organização. Todas as pessoas que integram a organização participam de alguma forma para cumprir com os requisitos dos clientes e, portanto influenciam sua satisfação. A administração da empresa tem a responsabilidade de motivar e conscientizar todos da importância de cumprir com os requisitos e assegurar que todos entendam como seu trabalho é importante e contribui para a satisfação do cliente. Quando todos estiverem motivados e conscientizados, então a organização poderá ter a certeza de possuir uma cultura orientada ao cliente. Nesse momento, a organização conseguirá ter retorno dos recursos investidos nos esforços de mensurar e analisar a satisfação do cliente. Para se fazer a medição da satisfação, o principal problema não está na obtenção dos dados sobre satisfação dos clientes, já que as fontes são inúmeras para levantar esses dados. A verdadeira dificuldade existe em definir quais dados interessam e que sejam úteis e confiáveis para assegurar o resultado da pesquisa. Para saber quais dados coletar é necessário primeiro determinar o que motiva a satisfação do cliente e, quem são os clientes.

Para Kotler e Armstrong (2007), satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento, resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas do cliente. A satisfação do cliente é geralmente definida como uma função das percepções do cliente e de suas expectativas, de modo que:

Satisfação = Percepções / Expectativas

Ou seja, cliente satisfeito é aquele que percebe que o atendimento de suas necessidades pela organização é pelo menos igual aquele que se esperava (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Para isso necessitamos saber exatamente quais as expectativas do cliente e em seguida quais as suas percepções em relação ao cumprimento dessas expectativas. É aqui que está o primeiro desafio, porque as expectativas e as percepções são dinâmicas por serem essencialmente subjetivas e mutantes e por tanto difíceis de validar. Essas expectativas para serem medidas devem estar incluídas em percepções que Juran e Gryna (1993) chamam de características, e que outros autores denominam atributos, fatores ou dimensões de qualidade e que são elementos nos quais um cliente se apóia para definir uma escolha por produtos ou serviços.

Juran e Gryna ( 1993) postulam que a característica é uma propriedade que um produto ou serviço tem, a qual pretende atender a determinadas necessidades do cliente e assim prover sua satisfação. Podem ser de natureza tecnológica: o consumo de combustível de um veículo, a dimensão de um componente mecânico, e podem assumir outras formas: rapidez de entrega, facilidade de manutenção, cortesia dos serviços.

Kotler (2000) coloca que a resultante das percepções sobre as expectativas podem gerar três níveis de satisfação que o cliente pode experimentar:

- insatisfação: percebem que recebeu pouco valor em relação às suas expectativas;

- satisfação: há o equilíbrio entre desempenho e expectativa;

- encantamento: o desempenho percebido excedeu às expectativas.

A definição apresentada por Kotler (2000) deixa claro que a satisfação é função do resultado percebido e das expectativas. Se o resultado ficar longe das expectativas, o cliente está insatisfeito. Se o resultado atender às expectativas o cliente estará satisfeito e se o resultado exceder as expectativas o cliente estará altamente satisfeito ou encantado.

Muitas empresas visam o estado de encantamento dos clientes, pois somente o atendimento da expectativa pode fazer com que o cliente mude para o concorrente se surgir uma oferta melhor. Já os clientes encantados estão menos dispostos a mudar, uma vez que, a alta satisfação cria afinidade emocional possibilitando a lealdade ou fidelização do cliente (KOTLER, 2000).

Kotler e Armstrong (2007) colocam também a evolução do tratamento do cliente pela empresa, onde este assume um papel importante nas decisões da empresa. Esta evolução coloca o entendimento das necessidades desse consumidor e a definição do público alvo no centro das atenções da empresa. Através do entendimento das necessidades do consumidor, podem-se desenvolver capacidades de suprir às exigências do cliente, levando a uma vantagem competitiva. Note-se, ainda, que o consumidor passou a receber uma grande quantidade de informações, ocupando uma posição privilegiada em relação às empresas. A crescente concorrência faz com que as empresas repensem a forma de relacionamento com seus clientes, levando a partir dos anos 90 à busca de relações de longo prazo, nas quais se considera que custa menos reter um cliente do que conquistar um novo. Uma conseqüência desta mudança na relação entre empresa e cliente é a necessidade de manter o consumidor

satisfeito e a busca da lealdade. Neste contexto, a acirrada concorrência faz com que as empresas precisem modificar a sua gestão do relacionamento e criar novas alternativas que tragam satisfação aos clientes.

A satisfação é um dos antecedentes da lealdade do cliente, mas ter um cliente satisfeito não garante a sua lealdade. A lealdade é traduzida pelo comportamento do cliente no longo prazo, resultado de atitudes da empresa que transmite confiança, respeito, cuidado e atenção com a outra parte, sendo, portanto, um processo de reciprocidade baseado na confiança. Os efeitos da satisfação na lealdade são conhecidos. O cliente fiel reclama quando tem uma experiência ruim, porque deseja ter seu problema resolvido e acredita na empresa enquanto o cliente infiel vai embora sem expressar a sua insatisfação e reclama da empresa a terceiros criando muitas vezes uma imagem negativa (DÓRIA, 2006).

Satisfação e lealdade estão ancoradas pela relação entre o que o cliente recebeu e o que esperava ter recebido. Quando a percepção suplanta a expectativa, resulta um alto grau de satisfação do cliente, e quando esta satisfação é prolongada baseada em uma relação de confiança no comportamento e compromisso da empresa, temos a lealdade.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que a chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente. Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência e colocar de forma positiva a imagem institucional.

## 2.6 A PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A percepção do cliente sobre o desempenho de uma empresa pode e deve ser mensurada por uma pesquisa de satisfação. A busca do entendimento do comportamento, atitudes e valores que levam os clientes a retornarem à empresa que satisfez às suas expectativas, levam administradores a conduzir a pesquisa e fazer análise dos resultados de forma a desenvolver um conjunto de ações que criam valor de satisfação para o cliente.

De acordo com Rossi e Slongo (1997) foi na década de 1980 que a pesquisa de satisfação de cliente passou por uma fase de desenvolvimento, tanto no nível macro, onde estudos comparativos intersetoriais das relações entre satisfação dos clientes e a estrutura dos mercados, quanto ao nível micro, onde as empresas estavam interessadas em obter informações a respeito do nível de satisfação de seus clientes. Esse aumento de interesse foi devido a acirrada concorrência mercadológica e a tomada de consciência das empresas em relação à importância da satisfação do consumidor como variável chave de comportamento de recompra e de propaganda boca a boca favorável.

Kotler (2000) diz que cada vez mais é possível identificar as mudanças nas culturas organizacionais buscando sempre que o cliente seja o centro das atenções e também dos esforços da empresa. Sendo assim conhecer melhor o cliente e o que ele pensa é peça fundamental para as empresas desenvolverem suas habilidades e seus esforços de marketing. Para se conhecer melhor o cliente é indispensável estudar seus desejos e expectativas. A pesquisa de satisfação de clientes segundo Kotler (2000) é uma ferramenta de gestão que tem por objetivo estudar a visão dos clientes sobre os serviços prestados pela empresa, captando pontos fortes e fracos da estrutura empresarial e norteando ações de melhoria. Esse é o objetivo da pesquisa de satisfação.

Segundo Rossi e Slongo (1997), a pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a impressão do cliente através da avaliação do desempenho da empresa a partir do ponto de vista do cliente. O planejamento da pesquisa e a análise dos resultados tornam-se mais importantes à medida que o nível de concorrência aumenta e a pressão por resultados se torna mais presente. Em ambientes de grande competitividade, uma empresa não pode desperdiçar investimentos de tempo e capital em ações que não tragam de fato, resultados em relação aos seus objetivos. É através das pesquisas que os administradores podem identificar se os objetivos em relação aos clientes foram alcançados e se não foram por quais razões.

A pesquisa de satisfação gera benefícios às empresas que, conforme Rossi e Slongo (1977) são os seguintes: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relação de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança ou credibilidade desenvolvida em função de uma maior aproximação com o cliente.

A pesquisa de satisfação funcionará como um elo entre o cliente e a empresa. Será a voz do cliente dentro da organização. A partir de seus resultados serão planejadas as ações de melhoria de produtos e serviços. A pesquisa além de medir a satisfação dos clientes com a empresa elucidará em quais pontos a empresa deve melhorar para aumentar o grau de satisfação ou o que deve ser feito para atender às novas expectativas dos clientes.

Pesquisas de satisfação devem ser realizadas periodicamente pela empresa a fim de medir continuamente a satisfação dos clientes. Assim as organizações poderão medir os resultados alcançados pelos esforços de marketing e concentrá-los na busca por satisfação nos pontos em que ainda não atingiram o ideal.

### 2.6.1 JANELA DO CLIENTE

A Janela do Cliente é uma ferramenta de pesquisa que tem por principal função medir o nível de importância e o grau de satisfação dos clientes, com base nas percepções sobre diversos atributos considerados importantes em relação aos produtos ou serviços prestados pela empresa.

Conforme Chaves (2002), esta ferramenta foi inicialmente aplicada no ano de 1987, pela *Arbor Incorporation*, baseada em um artigo divulgado pela *Harvard Business Review* "*Market reseach the Japonese way*", e com o nome de *Customer Window*. No ano de 1989, após algumas adaptações e alterações, essa mesma ferramenta foi apresentada no congresso de Toronto, no Canadá, onde estiveram presentes funcionários especialistas da área de metodologia e estatística do Grupo Rhodia, sendo que após esse contato as empresas desse grupo começaram a aplicar essa ferramenta no Brasil.

Segundo publicação da ADPG (1994, p.5), Janela do Cliente é:

> Uma metodologia de pesquisa auto conduzida para medir o grau de satisfação dos clientes tanto externos, quanto internos, em relação às características de qualidade dos produtos e serviços fornecidos.

Segundo Albrecht e Bradford (1992), a Janela do Cliente é denominada como matriz de atributos, onde se encontram duas variáveis, que são avaliadas pelos clientes. Essa matriz de dupla entrada tem no eixo vertical uma variável que avalia o nível de importância de determinado atributo, ou seja, aquilo que o cliente percebe em relação a este atributo. No eixo horizontal a outra variável avalia o grau de satisfação em relação a este mesmo atributo, ou seja, aquilo que o cliente sente sobre os mesmos atributos.

A ferramenta Janela do Cliente na visão dos autores origina-se a partir de uma tabela elaborada para medir o nível de importância e o grau de satisfação sobre diversos atributos, e permite identificar quatro posicionamento de atributos conforme demonstrado na figura 3.

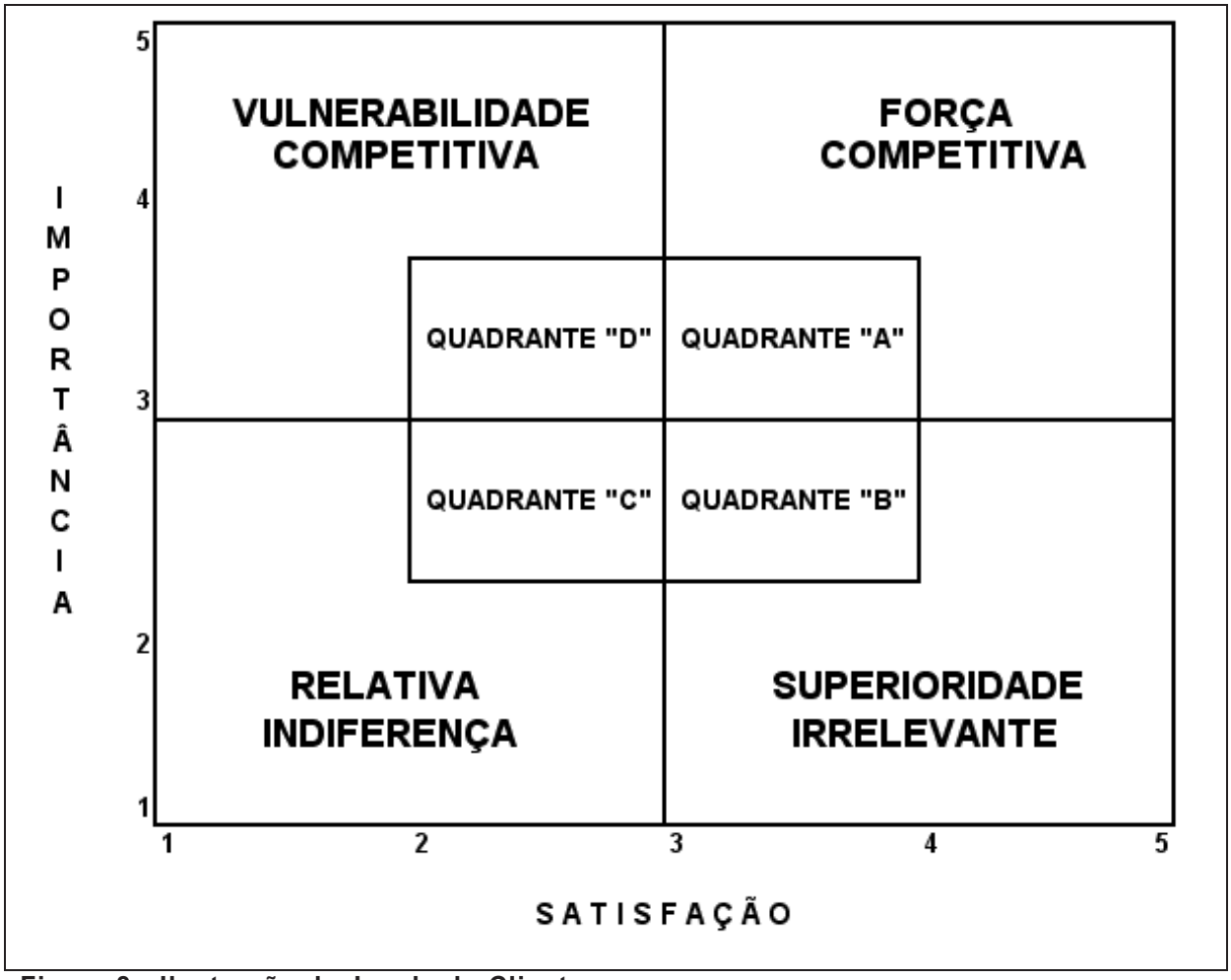


**Figura 3 - Ilustração da Janela do Cliente**
**Fonte: ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. (1992, p. 157)**

Quadrante A, ou “Força Competitiva”. Neste quadrante estão concentrados os atributos que o cliente valoriza e recebe da empresa. Os atributos são considerados acima da média, tanto com relação aos níveis de importância, como para os níveis de satisfação. É desejo das empresas, que a maioria dos atributos esteja localizada neste quadrante (ALBRECHT e BRADFORD, 1992).

No quadrante B, ou “Superioridade Irrelevante”, estão localizados os atributos que a empresa valoriza e oferece, mas não são considerados importantes pelos clientes, mesmo ele estando satisfeito com aquilo que recebe. O interessante é a empresa aumentar a percepção do cliente em relação a importância dos atributos localizados neste quadrante, tentando promovê-los do quadrante B para o quadrante A (ALBRECHT e BRADFORD, 1992).

No quadrante C, ou “Relativa Indiferença” estão localizados os atributos que o cliente julga de baixa importância e que a empresa não valoriza ou oferece. Nesta zona tanto o nível de importância como o grau de satisfação possuem níveis baixos, daí a denominação indiferença, pois o cliente não valoriza esses atributos. Trata-se de uma zona rara, pois a partir do momento que o cliente começar a perceber alguma importância nesses atributos, a empresa encontrará força competitiva (ALBRECHT e BRADFORD, 1992).

O quadrante D, ou “Vulnerabilidade Competitiva”, refere-se a zona onde localizam-se os atributos que o cliente preza ou valoriza, mas que a empresa não gera a satisfação desejada. É em cima desses atributos que a empresa deverá priorizar seus esforços para modificar o nível de satisfação percebido por seus clientes, possibilitando assim, a obtenção de uma vantagem competitiva frente aos demais concorrentes (ALBRECHT e BRADFORD, 1992).

Segundo Chaves (2002), a metodologia de pesquisa “Janela do Cliente” deve ser aplicada sempre que os produtos ou serviços forem fornecidos constantemente e quando a empresa dispor de tempo necessário para aplicar o ciclo completo do método.

## 2.7 A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE ABASTECIMENTO DE VEÍCULOS NO BRASIL

Visando o estabelecimento de bases de conhecimento para a compreensão do processo de formação de mercado dos centros de abastecimento e serviços no comércio varejista, apresenta-se nesta seção uma perspectiva histórica dos fatores que contribuíram para essa formação.

O comportamento do consumidor em relação ao comercio varejista de combustíveis foi ao longo do tempo influenciado pela evolução dos Postos de Abastecimento no Brasil cuja trajetória por sua vez está intimamente ligada a três fatores: à evolução da fabricação de automóveis; as mudanças ocorridas na de revenda de combustíveis e pela inclusão de outros serviços nos pontos de vendas de combustíveis, mudando a atividade de simples abastecimento para multi serviços ou multi negócios. Como forma de retratar estas influências será descrito um breve relato desses três fatores.

### 2.7.1 EVOLUÇÃO DA FABRICAÇÃO DE AUTOMÓVEIS

Essa evolução começou, segundo publicação do SEBRAE (2004), em novembro de 1891 quando o primeiro carro motorizado chegou em terras brasileiras, a bordo do navio Portugal, que aportou na cidade de Santos. Era o único exemplar e o proprietário era um rapaz de dezoito anos chamado Alberto Santos Dumont — o futuro Pai da Aviação —, que retornava da França juntamente com sua família. Dumont já demonstrava ser um homem de visão. O automóvel se transformaria no decorrer dos anos, na maior mola propulsora da economia mundial. Entre 1891 e 1904, 84 carros foram registrados na Inspetoria de Veículos.

Em 1919, a indústria de veículos Ford, vislumbrando um novo mercado decide trazer a empresa para o Brasil e estabelece na cidade de São Paulo a primeira linha de montagem de veículos.

Em 1925, foi à vez da indústria General Motors vislumbrar o Brasil como um grande mercado consumidor e abrir sua fábrica no bairro paulistano do Ipiranga. Meses depois já circulava o primeiro Chevrolet. Dois anos após, a companhia inicia a construção de uma nova fábrica em São Caetano do Sul. A essa altura, o interesse pelos automóveis e o barulho peculiar dos motores já faziam parte do dia a dia do brasileiro. Estradas e vias pavimentadas foram construídas em todos os estados. O reflexo dessas iniciativas e da criação de uma infra-estrutura de rodagem permitiu um aumento surpreendente da frota de veículos. Entre 1920 e 1939, o número de carros de passeio saltou de 5.596 para 43.657 e o número de caminhões de 222 para 25.858 no Brasil, principalmente na região Sudeste.

A partir dos anos 40, com a segunda Guerra Mundial, as importações de peças são prejudicadas e a frota de veículos no Brasil vai ficando ultrapassada. As fábricas que só montavam seus automóveis aqui e não produziam suas peças foram praticamente desativadas. Era preciso desenvolver o parque automotivo brasileiro. O então presidente da República, Getúlio Vargas cria obstáculos à importação de peças e proíbe a importação de veículos montados. Foi no governo de Juscelino Kubitschek, presidente empossado em 31 de janeiro de 1956, que se deu o impulso necessário à implantação definitiva da indústria automotiva, com a criação do Geia – Grupo Executivo da Indústria Automobilística. Em 28/09/1956, foi inaugurada na cidade de São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo, a primeira fábrica de caminhões com motor nacional da Mercedes-Benz.

A revolução automotiva da década de 1950 trouxe ao Brasil não só tecnologia de ponta, empregos, desenvolvimento industrial e uma nova relação de capital-trabalho, com o crescimento e fortalecimento dos sindicatos de classes, como também desenvolvimento regional e novas vias de acesso para transporte das safras.

Segundo o DENATRAN (2011), hoje, o Brasil conta com uma frota aproximada de sessenta e nove milhões de veículos com uma evolução na ultima década conforme demonstrado na figura 4. São produzidos aproximadamente entre automóveis, caminhões e motocicletas quatro milhões e quinhentos mil veículos por ano (FECOMBUSTÍVEIS 2011).

**Figura 4 – Evolução da frota de veículos**

**Fonte: Denatran (2011)**

O histórico apresentado contribui para o entendimento do que foi o primórdio da industrialização automotiva do país, sua evolução e a importância que este meio de transporte traz no comportamento da vida do consumidor.

### 2.7.2 A REVENDA DE COMBUSTÍVEIS

Segundo publicação da FECOMBUSTÍVEIS (2009), em paralelo à industria automobilística a necessidade de instalação de postos revendedores começou no início do século passado, quando a Esso se instalou no Brasil e trouxe óleo combustível, gasolina e querosene, inicialmente para alimentar os equipamentos das fábricas locais. O óleo era comercializado em latas e tambores e estocados em armazéns. Os poucos veículos que circulavam na época, cerca de 2.400, todos importados da Europa eram abastecidos por meio de funis. Com o crescimento da indústria montadora de veículos e para facilitar o abastecimento, perto da segunda década do século, estes estabelecimentos receberam as primeiras bombas de combustível brasileiras. Em 1921, a Esso inaugurou a primeira bomba de rua, instalada na calçada, junto ao meio-fio, na cidade do Rio de Janeiro. Além da Esso,, Shell e Texaco já traziam e comercializavam produtos no país. A partir daí, os postos de revenda começaram a se multiplicar na mesma proporção do aumento do número de veículos. Inicialmente, os revendedores de combustíveis comercializavam o produto apenas como

prepostos das bandeiras distribuidoras, e recebiam seu pagamento por meio de comissão fixa. Porém, o sistema de comissionamento não remunerava de forma adequada, devido a característica de cada ponto de venda, o que motivou as primeiras organizações associativas, com a finalidade de se ter a independência de negócio e margens justas de operação. Nascia aí a revenda de combustíveis, como categoria econômica formalizada e importante no contexto nacional.

O Decreto 395, de 29 de abri de 1938, cria o CNP (Conselho Nacional do Petróleo) e diferencia pela primeira vez as atividades de distribuição e revenda. A primeira entidade que representava os revendedores foi instituída em 1940, a ARDEP (Associação dos Revendedores de Petróleo). A ARDEP transforma-se em associação profissional, enquadrando-se na legislação sindical criada por Getúlio Vargas em 1938. O CNP contabilizava nessa época, onze mil bombas de abastecimento.

Segundo publicação da FECOMBUSTÍVEIS (2009), em 1953, Getúlio Vargas sanciona a Lei 2004, que cria a Petrobras, e atribui ao CNP a responsabilidade de superintender a política de abastecimento de petróleo.

Em 1960 a partir da reunião de dezoito delegados dos Sindicatos do Comércio Varejista de Combustíveis Minerais do Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre e Belo Horizonte, além do Sindicato das Empresas de Garagens do Rio de Janeiro, criam a Federação Nacional do Comércio Varejista de Combustíveis Minerais e de Garagens, FECOMBUSTÍVEIS, e, a partir desse ano em diante todos os Estados brasileiros ganham sindicatos que representam a categoria, fazendo com que a revenda conquiste definitivamente seu espaço.

Diversas legislações surgiram ou foram aprimoradas garantindo a sobrevivência da atividade e formalizando a distinção da venda no varejo (revenda) e no atacado (distribuição). Isso não impediu as bandeiras de tentarem atuar também no segmento de revenda, seja por meio de postos-escola, com a instituição de sistemas de franquia ou com a contratação de *dealers* (operadores), remunerados à semelhança dos prepostos do passado. Mas, apesar das pressões, as entidades que representam a categoria sempre conseguiram evitar que o mercado revendedor fosse invadido por outros segmentos empresariais.

Em 1996, com a flexibilização do monopólio, os preços da gasolina, álcool hidratado e querosene de aviação são finalmente liberados, a partir da refinaria, permitindo a negociação de preços a partir da distribuição dos produtos.

Em 1997 a Lei 9.478, de 6 de agosto, não deixa dúvidas: revenda é varejo e distribuição, atacado. A mesma legislação que regulamenta a flexibilização do monopólio cria a ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis), com a finalidade de regulamentar as atividades petrolíferas, da prospecção à distribuição e revenda.

Conforme dados divulgados pela ANP, até o final de 2010 o Brasil contava com 38.148 postos revendedores distribuídos conforme contratos de fornecimento entre as bandeiras Petrobrás, Shell, Esso/Cosan, Ipiranga, outras distribuidoras e revendedores denominados bandeiras brancas que operam sem vínculo contratual às bandeiras das distribuidoras atacadistas (FECOMBUSTÍVEIS 2011).

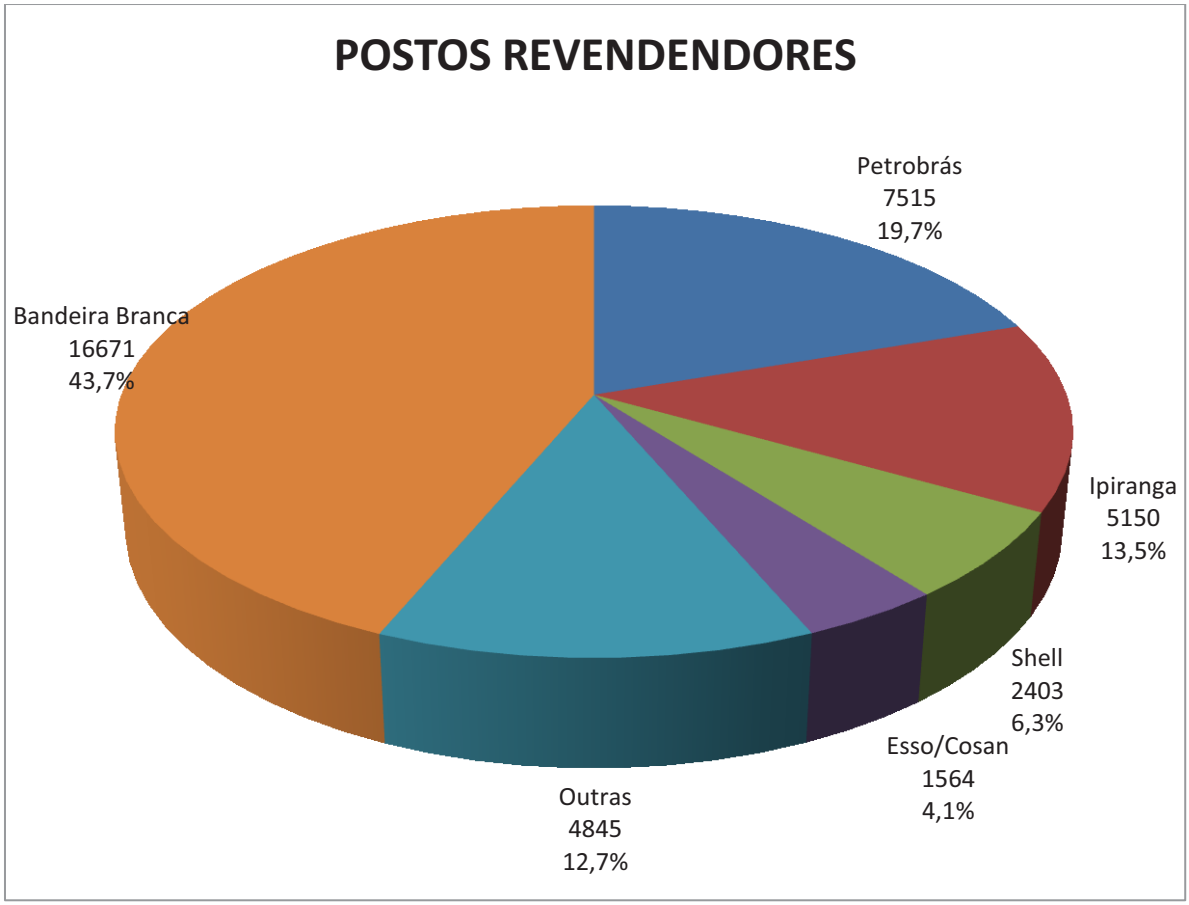


**Gráfico 1 – Distribuição de Postos revendedores por bandeira**

**Fonte: ANP**

Hoje, pode-se dizer que o revendedor é de fato um empresário. Boa parte das empresas de revenda, de origem familiar, modernizou-se. Os empreendedores são capazes de gerir seu negócio sem controles de preços por parte do governo, têm responsabilidade ambiental e social, investem na inovação e na modernização do negócio, com a inclusão de outros serviços e na melhoria do atendimento. Mas ainda há muito que fazer neste mercado. Por conta de uma abertura promovida sem regras e com fiscalização insuficiente, muitas irregularidades surgiram, e várias ainda encontram espaço para tumultuar o segmento. A concorrência nem sempre acontece em condições de isonomia e a guerra de preços muitas vezes leva empresários sérios ao encerramento das atividades.

### 2.7.3 A EVOLUÇÃO DE REVENDA DE COMBUSTÍVEIS PARA CENTRO DE MULTI SERVIÇOS.

Outro fator que influenciou o comportamento dos consumidores e que deu aos revendedores a capacidade de aumentar a sua competitividade no comércio varejista de combustíveis é que em 1989, aliada a liberação de horário de funcionamento das revendas, as lojas de conveniência e outros tipos de serviços começaram a surgir, impulsionando os negócios de multi serviços e mostrando-se um filão interessante para os postos revendedores.

Segundo publicação da FECOMBUSTÍVEIS (2010) no final da década de 90 começou a surgir o conceito “loja dentro de loja” mostrando-se uma tendência cada vez mais forte nos postos de combustíveis. Não é de hoje que lojas de conveniência agregam outras marcas no intuito de incrementar sua oferta de serviços, especialmente daqueles voltados à alimentação. Segundo estimativas do setor de franchising, a presença de uma segunda marca dentro de uma loja de conveniência, alem de atrair um publico que muitas vezes não está interessado em abastecer seu veículo, mas sim consumir determinado produto pode ampliar vendas e faturamento em cerca de 30%, além de ser mais um negócio e contribuir para alavancar outro. O interesse recíproco entre as principais redes franqueadoras e os postos fornecedores de combustíveis se deram conta de que o espaço dos postos e o fluxo de clientes é ideal para a

instalação de determinadas franquias, especialmente as dos segmentos de alimentação e serviços (automotivos ou não). Aliás, cada vez mais as franqueadoras buscam pontos junto a outros varejistas, sejam postos, supermercados ou centros comerciais, em busca de sinergia dos negócios, circulação de pessoas, visibilidade do ponto, maior segurança, horário de funcionamento estendido e estacionamento facilitado.

As vantagens do conceito "loja dentro de loja", não param somente no aumento do movimento. A parceria entre dois ou mais empreendimentos gera economia de escala em manutenção, por exemplo, e em alguns casos até em mão-de-obra. Além disso, para a revenda de combustíveis, o fato de ter uma marca forte e reconhecida pelo consumidor associada ao empreendimento valoriza o negócio como um todo. Outro aspecto interessante é que as franquias são experiências já testadas, formatadas e com melhor perspectiva de serem bem sucedidas. Para o revendedor disposto a se tornar um franqueado, é uma oportunidade de incrementar uma renda adicional. Para postos que têm área disponível para locação, não deixa de ser uma alternativa interessante.

A presença de vários empreendimentos com perfis diferentes em postos de revenda de combustíveis atende também a uma das principais demandas da vida moderna: a economia de tempo. Afinal, para o consumidor, nada melhor do que abastecer, trocar o óleo do veículo, comprar um item de emergência, fazer um lanche, utilizar um caixa eletrônico e talvez ainda deixar roupas na lavanderia. Este é verdadeiramente o conceito de centro de serviços que vem crescendo muitas vezes com a ajuda das franquias, onde o revendedor de uma forma estratégica inicia um empreendimento com modelos já testados, com riscos reduzidos e procura atender as expectativas do consumidor incluindo outros tipos de serviços ao seu negócio principal, que é a revenda de combustíveis.

# 3 O MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, serão delineados os aspectos de desenvolvimento da pesquisa, apresentando um modelo fundamentado na revisão da literatura. Na sequência, serão definidas as variáveis operacionais desse modelo, descrevendo os procedimentos amostrais, e as especificidades das informações coletadas.

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso. Segundo Yin (2003), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Com o objetivo de atingir resultados mais eficientes e com maior consciência (YIN, 2003), a pesquisa se baseia em um estudo de caso único de forma exploratória com a finalidade de permitir um conhecimento mais completo e mais adequado da realidade. Esta pesquisa não tem a pretensão de trazer resultados generalizáveis. O que se busca aqui é levantar um primeiro entendimento sobre o tema que possibilite a compreensão das variáveis relacionadas e o desenvolvimento de uma pesquisa conclusiva posteriormente. Ela é classificada como caso único, pois segundo Yin (2003), quando um caso for revelador e o pesquisador tem acesso a um caso até agora inacessível a investigação científica, ela pode ser caracterizada como caso único. No centro de abastecimento e serviços investigado, existe evidencias de mudanças de comportamento dos clientes após o desenvolvimento de uma gestão diferenciada no atendimento dos serviços o que nos leva a crer na existência de variáveis que estejam influindo na satisfação dos clientes. Quanto à unidade de análise este caso é classificado como holístico, pois segundo Yin (2003) um estudo de caso é holístico quando não são feitas subdivisões, e o caso é analisado de forma geral.

## 3.1 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Estabeleceu-se para esta pesquisa um protocolo para o estudo de caso, pois segundo Yin (2003), o protocolo é uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados.

Os itens do protocolo que direcionam a pesquisa estão detalhados no APÊNDICE A.

## 3.2 DELINEAMENTO TEÓRICO DA PESQUISA

As pesquisas de satisfação de clientes apresentam duas fases distintas e bem demarcadas em termos de tempo e de método: a primeira, de natureza exploratória e qualitativa serve para que o pesquisador possa obter maior familiaridade com o assunto em estudo. Mattar (2001) fundamenta que a pesquisa exploratória ajuda a estabelecer as prioridades a pesquisar. Dessa forma, ela se utiliza de métodos bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, e observações informais.

Sobre pesquisa exploratória, Gil (2002, p.41) considera:

> Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Nesse mesmo contexto, Malhotra (2005, p. 56) sustenta que: "O objetivo principal da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão".

.

Segundo Malhotra (2005), a pesquisa exploratória pode ser usada em qualquer momento do processo, quando o pesquisador não tem conhecimento algum do problema. No entanto, ela depende muito da curiosidade e dos objetivos do pesquisador, funciona mais como um processo de descoberta informal.

A pesquisa exploratória busca definir, neste estudo, os atributos e as dimensões mais importantes para a avaliação do centro de abastecimento e serviços levando em consideração o ponto de vista dos consumidores e os relatados nos periódicos existentes.

A segunda fase de natureza descritiva e quantitativa é destinada a medir o grau de satisfação dos clientes ( ROSSI E SLONGO,1997).

No que tange a pesquisa descritiva, Gil (2002, p.42) considera: "As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis".

Por definição, Malhotra (2005, p.57), considera pesquisa descritiva como:

> A pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções de mercado. A maior parte da pesquisa de mercado comercial é descritiva em sua natureza. A pesquisa de mercado é especialmente útil quando perguntas de pesquisa são relativas à descrição de um fenômeno de mercado, como a freqüência de compra, a identificação de relacionamentos ou a elaboração de previsões.

Para Mattar (2001), uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Pesquisas desse tipo se propõem a estudar as características de um grupo, o nível de atendimento ou levantar opiniões. Neste estudo, a pesquisa descritiva envolveu a confecção e aplicação de questionários.

Segundo Gil (2002), na maioria dos levantamentos, não é pesquisado todos os integrantes da população estudada. Antes se seleciona mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como base do objeto de investigação. As conclusões são projetadas para a totalidade do universo através do método indutivo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos.

Segundo orientações de Kotler (2000), deve se elaborar um plano de amostragem a partir de três decisões citadas a seguir, determinando se as amostras serão probabilísticas ou não probabilísticas, conforme Quadro 2

- Unidade da amostragem para definir a população alvo

- Tamanho da amostra para saber quantas pessoas deveram ser entrevistadas
- Procedimento de amostra para definir como os entrevistados devem ser selecionados

| AMOSTRA PROBABILÍSTICA | |
|---|---|
| Amostra aleatória simples | Todo membro da população tem chance de ser escolhido |
| Amostra aleatória estratificada | População dividida em grupos mutuamente excludentes (como faixas etárias) onde são coletadas amostras aleatórias |
| Amostragem por agrupamento | População dividida em grupos mutuamente excludentes (como quarteirões) onde se extrai amostras de grupos para entrevistas |
| **AMOSTRA NÃO PROBABILÍSTICA** | |
| Amostra de Conveniência | Entrevistador escolhe os membros mais acessíveis da população |
| Amostra de julgamento | Pesquisador seleciona membros da população que sejam bons fornecedores de informações precisas |
| Amostra por quotas | Pesquisador identifica e entrevista um número predeterminado de pessoas em cada uma das diversas categorias |

**Quadro 2: Amostras probabilística e não probabilística**
**Fonte: Kotler, 2000**

## 3.3 A PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA

Segundo Cobra (2005) o propósito da pesquisa qualitativa é descobrir o que passa na mente do consumidor.

Cobra (2005) ressalta que a pesquisa qualitativa é definida como uma pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras, a fim de proporcionar uma compreensão do contexto do problema e do comportamento humano, como percepções, atitudes ou julgamentos.

Nesta fase da pesquisa são identificados os atributos que servem de base para a mensuração da satisfação na fase quantitativa. Segundo Rossi e Slongo (1997), gerar indicadores de satisfação é de extrema importância, pois são deles que é originada a validade da pesquisa. Para estes autores errar nos atributos indicadores de satisfação corresponde a errar na essência da pesquisa.

No que tange a pesquisa quantitativa, Motta (1999, p. 9) considera:

> A pesquisa quantitativa impõe uma estrutura predeterminada aos respondentes, homogeneíza a coleta de dados e permite inferências mais confiáveis do que a pesquisa qualitativa. Por meio dela, mensura-se tanto o grau de satisfação quanto à importância atribuída pelos entrevistados às características de um serviço, Assim, efetiva medidas e sua quantificação dentro de padrões preestabelecidos, como, por exemplo, a contagem de diferentes alternativas de respostas dadas por entrevistados, dado que ao apresentar um elenco de categorias, os entrevistados revelam as suas atitudes, opiniões e comportamentos.

Em resumo, Motta (1999) afirma que a pesquisa quantitativa objetiva dar tratamento estatístico às respostas dos clientes, com o propósito de quantificar ou mensurar os graus de satisfação, a direção e a magnitude do esforço de melhoria.

Nesse contexto, Malhotra (2005, p. 114) afirma que: “A pesquisa quantitativa busca uma evidência conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística”.

A opção pelo método de pesquisa quantitativa deu-se por esta metodologia permitir mensurar e conhecer opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de determinado público alvo, por meio de uma amostra que represente de forma estatisticamente comprovada, e que vai de encontro aos objetivos propostos deste estudo, que visa identificar e analisar o grau de satisfação dos clientes do centro de abastecimento e serviços.

Malhotra (2006), afirma que através da aplicação da pesquisa quantitativa, e conforme análise do resultado do modelo estatístico determinado é que se tem definido o grau de satisfação dos clientes para cada um dos atributos identificados na etapa qualitativa.

Segundo Malhorta (2006), as pesquisas quantitativas ou descritivas caracterizam-se por possuir objetos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou para avaliação de alternativas de cursos de ação. De acordo com o autor citado acima, a pesquisa é recomendada quando o propósito for:

a) descrever características de grupos;

b) estimar a proporção de elementos em uma população específica que tenham determinadas características ou comportamento e;

c) descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

Conforme Marchetti e Prado (2001), a pesquisa quantitativa pode ser conduzida de maneira a propiciar um correto dimensionamento das respostas em relação ao tamanho do universo de pesquisa, através da coleta de informações objetivas diretamente dos respondentes apropriados, buscando informações sobre o perfil e o comportamento de compra.

Segundo Malhotra (2006), o instrumento de pesquisa mais utilizado, pela sua flexibilidade na quantificação é o questionário, que corresponde a uma técnica estrutural para a coleta de dados composta de uma série de questões fechadas, orais ou escritas, que o entrevistado deve responder.

Antes da aplicação do questionário de pesquisa há a fase de pré-teste, que visa validar o instrumento de pesquisa, identificando se existe o entendimento da pesquisa e eliminando problemas ou interpretações errôneas. Segundo Mattar (2001), nenhum instrumento de pesquisa deveria ser aplicado sem que tenha sido antes testado.

## 3.4 A COLETA DE DADOS

Segundo Kotler (2000), a elaboração do plano de pesquisa tem que estar voltado para o desenvolvimento de um método mais eficiente de coleta das informações mais importantes e necessárias objetivando o resultado da pesquisa. Dependendo do projeto de pesquisa a coleta

de dados pode envolver uma variedade de atividades, da consulta de artigos em vários bancos de dados à observação de uma amostra de consumidores. Quaisquer que sejam as atividades envolvidas, a coleta de dados requer a participação de pessoas (CHURCHILL, 2003).

Kotler (2000) postula que o método de entrevista pessoal é o mais caro e o que exige maior planejamento para evitar perguntas tendenciosas ou distorcidas pelo entrevistador. O autor afirma que esta etapa além de ser a mais dispendiosa é a mais sujeita a erros devido a problemas que podem ocorrer. Alguns entrevistados não estarão disponíveis e terão de ser substituídos, enquanto outros não emitirão opinião se recusando a cooperar. Outros darão respostas tendenciosas ou desonestas, bem como alguns entrevistadores serão tendenciosos ou desonestos com a finalidade de manipular resultados.

O plano de pesquisa exige decisões sobre as fontes de dados. Segundo Kotler ( 2000) os dados podem ser classificados de acordo com a sua obtenção como primários e secundários.

Os dados secundários são dados que já foram coletados e estão disponíveis na empresa, como dados históricos armazenados ou são dados resultantes de pesquisas que são divulgados em periódicos ou qualquer outro meio de comunicação. Estes dados podem fornecer um ponto de partida ou de comparação para a pesquisa.

Quando os dados secundários não respondem às necessidades da pesquisa, deve-se recorrer aos dados primários, que são coletados diretamente da fonte pesquisada para serem utilizados com uma finalidade específica

## 3.5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida em uma primeira etapa com a coleta de dados secundários em levantamentos que já existiam na empresa e através de uma observação indireta, a periódicos nacionais, livros e artigos publicados, buscando identificar determinantes, atributos e índices de satisfação e fidelidade de clientes. Por se tratar de pesquisa no setor varejista de combustíveis foram consultadas publicações da Federação Nacional do Comércio de

Combustíveis e Lubrificantes (FECOMBUSTÍVEIS) e artigos publicados em revistas e jornais voltados para área de administração e marketing deste setor.

Num segundo momento foram realizadas entrevistas pessoais para a coleta de dados primários em uma amostra de clientes, com o objetivo de identificar os atributos que os clientes julgam importantes em um centro de abastecimento e serviços. Segundo Malhotra (2006) as entrevistas são: não estruturadas, diretas, pessoais e individuais que buscam identificar os anseios e expectativas e descobrir motivações, atitudes e sensações que levam o cliente a um determinado local de compra.

Foi utilizada nessas entrevistas uma amostragem classificada conforme conceito descrito no Quadro 2 de "probabilística aleatória simples" direcionada para clientes que regularmente se utilizam do centro de abastecimento e serviços. As entrevistas ocorreram em diversos pontos de atendimento no espaço físico do centro de serviços estudado. Contou-se também para a identificação desses atributos, com a experiência do autor adquirida em atividades junto a postos de combustíveis nos últimos dez anos.

O método utilizado na primeira etapa definido como qualitativo, analisa dados não mensuráveis como percepções, sentimentos e intenções e que estão de acordo com o objetivo da pesquisa que é identificar e avaliar as determinantes da qualidade dos serviços que afetam a satisfação dos clientes de um centro de serviços. O resultado dessa primeira etapa da pesquisa possibilitou relacionar os atributos de qualidade em suas dimensões e servir de base para elaboração do questionário do levantamento quantitativo.

Na segunda etapa da pesquisa objetivando ter o grau de satisfação dos clientes em relação aos atributos identificados foi utilizado um método quantitativo que permitiu mensurar e quantificar as percepções dos clientes em relação aos serviços e produtos oferecidos pelo centro de serviços. Como instrumento de coleta de dados das características e da percepção dos clientes foi utilizado o questionário. O perfil dos clientes baseado nas características como: sexo, idade, escolaridade, quantidade de visitas ao centro de abastecimento e serviços ao mês (frequência) foram coletadas através de campos identificados no questionário. Todos estes com perguntas fechadas conforme demonstrado no APENDICE B.

Para cada atributo do questionário os respondentes avaliaram sua satisfação dentro de uma escala que vai de um extremo "de muito insatisfeito" até o outro extremo "de muito

satisfeito" (BARCELLOS, 2002). A Figura 5 apresenta o modelo de escala de avaliação da satisfação. A escala de Likert de cinco pontos é usualmente utilizada em pesquisas de satisfação. Para Rossi e Slongo (1997) não existe uma escala ideal e o mais importante é elaborar o tipo de escala mais apropriado que se configure o mais confiável e válido possível. Segundo estes autores as escalas intervalares são apropriadas para a mensuração da satisfação, pois, em satisfação não existe zero absoluto. Os autores ainda salientam que a escala de cinco pontos é considerada a melhor por possuir um ponto de "quebra" entre satisfação e insatisfação, além de possuir dois pontos extremos e dois pontos intermediários. Dessa forma, o cliente pode expressar sua total satisfação ou insatisfação, como também pode demonstrar parcial satisfação ou insatisfação e ainda resta espaço para que o respondente expresse um estado indefinido de satisfação.

| Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Nem Satisfeito Nem Insatisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Figura 5 - Escala de avaliação da satisfação de Likert.**
**Fonte: BARCELLOS (2002)**

Outro fator de grande importância é a definição do tamanho da amostra que configura uma etapa fundamental do estudo estatístico considerado na pesquisa, pois permite definir o esforço necessário durante o levantamento efetuado em uma parte da população que visita o centro de abastecimento e serviços.

Segundo Mattar (2001) o tamanho da amostra está baseada em duas premissas. A primeira é que há similaridade suficiente entre elementos de uma população, de tal forma que uns poucos elementos representarão adequadamente as características de toda a população. A segunda é que a discrepância entre os valores das variáveis da população (parâmetros) e os valores destas variáveis obtidos na amostra (estatística) é minimizada, pois enquanto algumas medições subestimam o valor do parâmetro, outras superestimam, e desde que a amostra tenha sido adequadamente obtida, variações nesses valores tendem a contrabalançarem-se e anularem-se umas as outras, resultando em medidas na amostra que são, geralmente, próximas à da população.

Existem diversas técnicas estatísticas para a determinação do tamanho ideal da amostra. Para esta pesquisa esta sendo utilizada para determinar a quantidade de respondentes do

questionário como amostra ideal, a fórmula exposta por Reinhold (2001), adotando-se um erro amostral de cinco por cento. O tamanho da população é definido a partir da quantidade média de veículos que visita o centro de serviços por dia. A avaliação no número determinado de respondentes considerados na amostra foi efetuada no período de vinte dias.

A formula de Reinhold (2001) especificada: $n = s^2 . p . q . N / ( e^2 . (N-1)) + (s^2 . p . q)$.

Sendo que:
n = número de elementos a considerar na amostra
N = tamanho da população
p = porcentagem com o qual o fenômeno se verifica
q = porcentagem complementar
e = erro máximo
s = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvio padrão.

## 3.6 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para transformar os dados coletados em informações, os pesquisadores precisam analisar e interpretar os dados (CHURCHIL, 2003).

Nesta etapa é onde se tiram as conclusões a partir dos dados coletados. Depois de tabulados os dados, montam-se as distribuições de frequência, possibilitando produzir números com médias, medianas e dispersão. Também se aplicam algumas técnicas estatísticas e modelos para obter a partir dos resultados, conclusões adicionais (KOTLER 2000).

O resultado da pesquisa apurado do levantamento feito através das respostas dos questionários, onde todos os atributos foram quantificados pelas pontuações atribuídas pela população da amostra, de acordo com a escala apresentada na Figura 5 será demonstrado em quadros com agrupamento dos atributos em relação a sua dimensão de qualidade e graficamente de forma a permitir análises desses atributos em relação a sua contribuição e importância para a maior ou menor satisfação do cliente.

A pesquisa mostrará caracterizando a amostra da população estudada, mediante apresentação de tabelas e gráficos, dentro de um perfil de faixas etárias, escolaridade, sexo e quantidade de visitas ao centro de abastecimento e serviços, a existência de diferenças de percepção quanto ao atendimento em relação a estas variáveis.

Para a apuração da importância dos atributos será utilizado o calculo do coeficiente de correlação entre os atributos e o grau de satisfação geral com o centro de abastecimento e serviços. O coeficiente de correlação resume a intensidade de associação entre duas variáveis métricas, indicando o grau em que a variação de uma variável "x" está relacionada com a variação de outra variável "y" (MALHOTRA, 2006). Sendo assim é considerado o atributo mais importante o atributo com maior correlação com a satisfação geral com o centro de abastecimento e serviços.

Serão utilizadas como forma de interpretação da maior ou menor correlação as faixas de valores numéricos conforme demonstrado na figura a seguir:

| Valor da correlação ( + ou - ) | Interpretação |
|---|---|
| 0.00 a 0.19 | Correlação bem fraca |
| 0.20 a 0.39 | Correlação fraca |
| 0.40 a 0.69 | Correlação moderada |
| 0.70 a 0.89 | Correlação forte |
| 0.90 a 1.00 | Correlação muito forte |

**Figura 6 – Interpretação da Correlação**
**Fonte: Adaptado de Shimakura e Ribeiro Júnior (2006)**

A pesquisa também permitirá a partir das dimensões e seus atributos identificados na pesquisa qualitativa, análises comparando a posição dos atributos dentro das suas respectivas dimensões de qualidade e entre as dimensões, com a finalidade de verificar os resultados em

relação aos objetivos propostos pelo centro de abastecimento e serviços estudado. Serão feitas considerações em relação aos procedimentos ou políticas adotadas pelo centro de abastecimento e serviços.

A janela do cliente usada como ferramenta de análise de dados da pesquisa será elaborada de acordo com o que foi descrito na fundamentação teórica do capítulo 2, item 6.1. A partir da representação gráfica será possível visualizar as médias dos níveis de importância e satisfação em conjunto de forma a permitir a identificação de quais são as forças e as vulnerabilidades competitivas e os pontos de superioridade irrelevante e relativa indiferença pela empresa.

Os atributos pesquisados inseridos no gráfico conforme suas médias em relação aos níveis de importância e satisfação permitirão a análise dos serviços prestados pelo centro de abastecimento e serviços, na percepção dos clientes. Através desta análise será possível a identificação de atributos que devem ser apenas enfatizados e aqueles que devem ser priorizados no seu processo de desenvolvimento permitindo a definição de estratégias de atuação para que os atributos se recoloquem cada vez mais favoráveis a empresa, e assim sejam atingidos os objetivos de competitividade propostos.

# 4 O CASO: CENTRO DE ABASTECIMENTO E SERVIÇOS AUTO POSTO SANTOUR .

Baseada nas declarações dadas em entrevistas pelo proprietário e administradores é apresentado nesta seção um relato da evolução e das principais características do referido centro de serviços.

Fundado em 1995 o centro de abastecimento e serviços com a razão social Auto Posto Santour Ltda., CNPJ. 00.496.527/0001-59 está localizado à rua Dr. Claudio Luis da Costa, 291, Bairro do Jabaquara na cidade de Santos/SP do lado oposto à frente do Hospital Santa Casa de Santos em via de grande tráfego no sentido bairro ao centro da cidade.

Neste local anteriormente estava localizada a empresa Touring Club do Brasil que tinha como atividades principais o abastecimento de veículos com a média de venda em torno de 80.000 litros de combustível / mês e a prestação de serviços de guincho aos clientes associados a esta empresa.

De posse da área e com uma parceria junto à PETROBRÁS, o Auto Posto Santour remodelou as instalações e as pistas de abastecimento dando ênfase a uma política de expansão de vendas, atingindo no ano de 2002 o volume de vendas de 500.000 litros de combustível / mês. Administrada por seu fundador a empresa seguiu o caminho do sucesso desde os primeiros meses de operação

No ano de 2004 o posto passou por grandes reformas com o objetivo de adequar suas instalações às exigências da legislação ambiental e ampliar a oferta de serviços criando uma infra-estrutura de multi serviços, compatível com as necessidades dos clientes agregando novos diferenciais competitivos para a região.

O centro de abastecimento e serviços opera sob contrato da bandeira Petrobrás e tem hoje uma área total de 3.600 metros quadrados.

Além das pistas de abastecimento onde estão os serviços de calibragem de pneus, venda de produtos automotivos de substituição rápida, aditivos e estéticos, o centro de serviços possui áreas destinadas à lubrificação, troca de óleo e filtros, um setor de lavagem expressa, loja de Conveniência com revistaria e jornais, cafeteria e lanchonete que serve refeições

rápidas, área de caixas automáticos dos bancos: 24 Horas, Itaú, Banco do Brasil e Unicred e serviço de vendas do cartão eletrônico “Sem Parar”.

A empresa, além de adotar o conceito loja dentro de loja desenvolve na área de alimentação, produtos próprios inovadores, com receitas padronizadas, como forma de dar aos clientes maior opção de escolha.

A quantidade média de veículos que circulam nas áreas do centro de abastecimento e serviços é de 1.800 veículos dia. Este fluxo de veículos proporciona o volume de venda média diária de 35.000 litros de combustíveis, média de 500 veículos/dia na lavagem expressa e média de 1.000 pessoas/dia que consomem algum produto ou serviço da loja de conveniência, da área de lubrificação e troca de óleo e filtros ou de produtos automotivos. Com exceção da lavagem expressa todos os demais serviços funcionam vinte e quatro horas. É valido salientar que existem outros seis centros de abastecimento e serviços em um raio menor que setecentos metros do ponto onde o centro estudado está localizado.

O Auto Posto Santour pertence à rede de Postos Portal de Santos que com frota própria distribui o combustível por todos os postos da rede, garantindo assim a qualidade da Distribuidora da Petrobras até os postos para a venda no varejo. O referido centro de abastecimento e serviços, como forma transparente de primar pela qualidade dos combustíveis que revende está inserido no programa de qualidade da Petrobrás “De olho no combustível”.

Conforme relato dos administradores, a referida empresa adota uma política de gestão profissional baseada em missão corporativa e objetivos disseminados por toda organização.

Segundo seu proprietário a empresa adota os dizeres como missão corporativa:

> “Eficiência na venda de produtos e serviços para suprir as expectativas dos clientes e da empresa, buscando qualificar a equipe rumo a excelência e sempre com responsabilidade sócio ambiental”

Adota também como estratégia para obter vantagem competitiva políticas de incentivo e treinamento dos funcionários como forma de aumento da motivação, produtividade e satisfação interna. Para os clientes externos adota a imagem de empresa ética, séria, ágil, moderna e presente, colocando a estrutura física adequada e o atendimento cordial e rápido como principal diferencial competitivo.

A empresa obteve o primeiro lugar de atendimento de pista entre os postos da região no programa “Cliente Exigente” patrocinado pela PETROBRÁS.

Como forma de aumentar a eficácia na gestão administrativa, a empresa tem todos os controles de vendas automatizados, possuindo um banco de dados sobre os clientes conveniados e aqueles que visitam regularmente o centro de serviços.

Conforme declarações do administrador, cerca de trinta por cento são clientes conveniados e sessenta por cento são clientes que visitam o centro de abastecimento e serviços mais de quatro vezes ao mês.

A empresa como forma de projetar marca e imagem desenvolve ações junto aos clientes e a comunidade da cidade incentivando à participação em atividades esportivas, e patrocinando eventos culturais.

O Auto Posto conta hoje com um efetivo de aproximadamente 150 funcionários e adota o programa de inserção social, contratando funcionários cadeirantes, autistas ou com síndrome de *down*.

# 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo será demonstrada em forma de tabelas e gráficos a análise de todos os dados coletados, tanto na pesquisa qualitativa como na pesquisa quantitativa. Primeiramente será descrita a pesquisa qualitativa que identificou os atributos e dimensões de qualidade que serão avaliados e analisados na pesquisa quantitativa. Na pesquisa quantitativa será apresentada a formulação do questionário, o dimensionamento da amostra pesquisada, a tabulação dos dados coletados, a caracterização da amostra, as médias de satisfação, a identificação da importância dos atributos, o grau de satisfação dos atributos por dimensão de qualidade, a análise dos atributos em relação a sua dimensão de qualidade e a análise das dimensões. Este capítulo também demonstrará a partir da identificação da importância e do grau de satisfação dos atributos percebidos pelos clientes a aplicação da ferramenta "Janela do Cliente" como forma de análise dos resultados.

## 5.1 A PESQUISA QUALITATIVA

Na pesquisa qualitativa onde foram identificados os atributos que os clientes julgam importante em um centro de abastecimento e serviços, os dados secundários foram coletados por meio da pesquisa descrita no capítulo 3, item 5. Os dados primários através de entrevistas realizadas individualmente com o auxilio de um roteiro semi-estruturado apresentado no APÊNDICE B, onde os clientes puderam expor seus motivos, necessidades e expectativas que os levam a vir consumir no centro de abastecimento e serviços Santour.

Para a coleta de dados desta fase foi considerada uma pesquisa com base em diferentes grupos de clientes escolhendo cinco pessoas por grupo selecionado. Estes grupos foram selecionados a partir do momento em que os clientes acessavam as áreas do centro de abastecimento e Serviços e foram classificados como:

1- Clientes da pista de abastecimento
2- Clientes da lanchonete

3- Clientes conveniados

4- Clientes da Loja de Conveniência

5- Clientes da Lavagem Expressa

6- Clientes da Troca de óleo e filtros

O contato com os entrevistados foi feito pelo autor com duração média de quinze minutos e o número de entrevistados foi considerado suficiente à medida que as respostas foram se tornando repetitivas.

A análise de dados secundários, as respostas dadas nas entrevistas pelos clientes às perguntas dois e três elencadas no APÊNDICE B e a experiência do autor, permitiu a identificação e a confirmação dos atributos considerados importantes pelos clientes. O resultado está demonstrado na Tabela 1 e na Tabela 2

Tabela 1 - **Atributos determinantes da escolha do Auto Posto Santour** (26/09/2011 - 29/09/2011)

| Item | Atributos | Incidências | Proporção % |
|---|---|---|---|
| 1 | Atendimento em geral | 23 | 6,67 |
| 2 | Qualidade do combustível | 23 | 6,67 |
| 3 | Confiança | 23 | 6,67 |
| 4 | Localização | 22 | 6,38 |
| 5 | Receptividade | 22 | 6,38 |
| 6 | Rapidez de atendimento | 21 | 6,09 |
| 7 | Cordialidade | 20 | 5,80 |
| 8 | Bandeira da Companhia | 20 | 5,80 |
| 9 | Facilidade de acesso | 19 | 5,51 |
| 10 | Iniciativa dos atendentes | 19 | 5,51 |
| 11 | Limpeza | 17 | 4,93 |
| 12 | Qualidade geral produtos e serviços | 17 | 4,93 |
| 13 | Organização | 16 | 4,64 |
| 14 | Aparência física | 16 | 4,64 |
| 15 | Imagem | 15 | 4,35 |
| 16 | Preços praticados | 14 | 4,06 |
| 17 | Preços comb. c/ relação aos concorrentes | 14 | 4,06 |
| 18 | Promoções e cortesias | 13 | 3,77 |
| 19 | Condições de pagamento | 11 | 3,19 |
| | **Totais** | 345 | 100,00 |

**Fonte: Dados da pesquisa**.

Tabela 2 - **Serviços ofertados pelo Auto Posto Santour**
(26/09/2011 - 29/09/2011)

| Item | Atributos | Incidências | Proporção % |
|---|---|---|---|
| 1 | Lavagem expressa | 23 | 13,45 |
| 2 | Lanchonete | 22 | 12,87 |
| 3 | Loja de Conveniência | 21 | 12,28 |
| 4 | Atendimento 24 horas | 20 | 11,70 |
| 5 | Verificação água e óleo | 18 | 10,53 |
| 6 | Limpeza de vidros e espelhos | 18 | 10,53 |
| 7 | Lubrificação e troca de óleo | 17 | 9,94 |
| 8 | Calibragem de pneus | 17 | 9,94 |
| 9 | Banco 24 horas | 15 | 8,77 |
| | **Totais** | 171 | 100,00 |

**Fonte: Dados da pesquisa.**

As tabelas acima demonstram quantos entrevistados citaram determinado atributo resultando no número de incidências por atributo ou serviço. A proporção foi calculada a partir do número total de incidências em relação ao número de incidências de cada atributo. Dessa forma conseguimos visualizar a representatividade dos atributos dentro de cada tabela.

Os atributos foram distribuídos por dimensões de qualidade de forma a facilitar o entendimento da relação dos atributos com a sua dimensão. Estas dimensões de qualidade com seus atributos estão demonstrados na Tabela 3 e serviram de base para análise após coleta de dados na pesquisa quantitativa.

Tabela 3 - **Distribuição dos atributos em dimensões de qualidade**

| | |
|---|---|
| Estrutura | Facilidade de acesso ao posto |
| | Localização do posto |
| | Aparência física |
| | Organização |
| | Limpeza |
| Atendimento | Rapidez de atendimento |
| | Receptividade |
| | Cordialidade |
| | Iniciativa dos atendentes |
| | Atendimento em geral |
| Serviços | Atendimento 24 horas |
| | Verificação da água e óleo |
| | Limpeza de vidros/espelhos/faróis |
| | Lavagem expressa |
| | Lubrificação e troca de óleo |
| | Calibragem de pneus |
| | Loja de Conveniência |
| | Lanchonete |
| | Banco 24 horas |
| Qualidade e Confiabilidade | Qualidade do combustível |
| | Qualidade geral produtos e serviços |
| | Imagem do Posto |
| | Bandeira da companhia (Petrobras) |
| | Confiança |
| Política Comercial | Promoções e cortesia |
| | Preços em geral |
| | Preços comb. c/ relação aos concorrentes |
| | Condições de pagamento |

**Fonte: Dados da pesquisa**.

## 5.2 A PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa foi elaborada através de um questionário com uma pergunta introdutória de forma a gerar o entendimento para que os entrevistados identificassem e mensurassem a satisfação com relação aos atributos de qualidade e dos serviços dentro de um processo de utilização do centro de abastecimento e serviços.

Para a avaliação dos atributos de qualidade e serviços, respondidos no questionário desta pesquisa, utilizou-se uma escala de avaliação de vários níveis conforme conceituado no capitulo 3 item 5, para refletir respostas que vão de um extremo de "muito insatisfeito" a outro de "muito satisfeito", adotando-se a escala de um a cinco pontos para avaliar os atributos ou serviços descritos no questionário, sendo que caso o cliente não soubesse avaliar algum dos itens, deveria assinalar a opção "0" conforme demonstrado na Figura 7.

| Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Nem Satisfeito Nem Insatisfeito | Satisfeito | Muito Satisfeito | Não sabe |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |

**Figura 7: Escala de avaliação da satisfação dos atributos da qualidade**
**Fonte: Adaptado Barcellos (2002)**

Completando o instrumento de coleta de dados, foram incluídos campos para caracterização dos entrevistados com os itens: sexo, idade, escolaridade e número de visitas ao centro de abastecimento e serviços ao mês.

O questionário de pesquisa quantitativo definitivo encontra-se no APÊNDICE C deste trabalho.

## 5.3 DETERMINAÇÃO DO TAMANHO DA AMOSTRA

Para definição da amostra da população a ser entrevistada foi utilizado o mesmo procedimento da pesquisa qualitativa, procurando questionar os clientes que acessam os diferentes serviços do centro, bem como em diferentes dias da semana.

Na definição do tamanho da amostra foi utilizado a formula de Reinhold (2001) conceituada no capitulo 3 item 5. Foi levada em consideração para o calculo da amostra uma

população média de 1800 clientes sendo considerado que noventa por cento dos clientes que visitam o centro de abastecimento e serviços são classificados como clientes regulares ou conveniados conforme declarações dadas pelos administradores no capitulo 4. A partir da seleção da população de clientes foi calculado pelo autor o tamanho da amostra, que resultou na quantidade de 134 clientes a serem entrevistados, possibilitando assim medir o grau de satisfação de uma parcela representativa da população.

## 5.4 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Antes da aplicação definitiva do questionário de pesquisa para a amostra selecionada se realizou um pré-teste ou teste piloto em campo, em uma pequena amostra de respondentes com o objetivo de validar o instrumento de coleta de dados, identificando e eliminando desvios de compreensão e de preenchimento e de se medir o tempo necessário para o preenchimento.

Foram aplicados quatro questionários pré-testes aos clientes usuários do centro de serviços. Não havendo grandes alterações foi definido o modelo final a ser aplicado à amostra da população de clientes.

## 5.5 A COLETA DAS INFORMAÇÕES

O sistema de coleta de dados foi feita através da entrega do questionário pelo autor ou administrador do centro de serviços, com o objetivo de proporcionar um maior controle sobre a pesquisa e sempre com o cuidado de pedir a colaboração e a sinceridade nas respostas dos entrevistados.

A partir da chegada do cliente ao centro de abastecimento e serviços era solicitada a sua atenção para que fosse feito o esclarecimento da pesquisa, pedindo que a sua resposta refletisse seu real sentimento de satisfação em relação aos atributos pesquisados. Após o preenchimento, o questionário era devolvido ao autor.

Com o objetivo de atender a quantidade de respondentes, calculados para a amostragem, e cobrir diferentes perfil de clientes, a distribuição de 150 questionários foi realizado durante três semanas de segunda a sábado em horários diferentes nos três turnos de operação do centro de serviços, procurando sempre dividir a quantidade de questionários aos clientes que acessavam os diferentes locais de serviços.

Ao final desta etapa foram selecionados os questionários da pesquisa que estavam válidos a serem tabulados, excluindo os que apresentavam problemas de preenchimento ou questionários incompletos. O numero de questionários validos para a tabulação chegou a 144 respondentes.

Os dados coletados nos questionários de pesquisa foram organizados, tabulados e analisados com o software da Microsoft Office Excell 2007, onde foram calculadas as características da amostra, as médias de cada atributo, as médias das dimensões de qualidade, a importância dos atributos através do calculo do coeficiente de correlação. O Excell foi utilizado para elaboração de todas as tabelas e gráficos do estudo.

## 5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item do capítulo será feita a análise dos resultados da pesquisa. Primeiramente será demonstrado o resultado do levantamento de dados com a pontuação na escala de satisfação por atributo de qualidade conforme descrito no capitulo 3 item 5. Depois a caracterização da amostra conforme perfil dos respondentes, as médias de satisfação por atributos, a média de satisfação geral com o Auto Posto Santour, as médias de satisfação por perfil dos respondentes em relação à satisfação geral, a importância dos atributos em relação à satisfação geral, o grau de satisfação de cada atributo em relação a sua dimensão de qualidade e a comparação da satisfação entre as dimensões de qualidade. No final desta seção a partir da importância dos atributos e do grau de satisfação de cada atributo será aplicada a ferramenta "Janela do Cliente" como forma de análise e validação dos resultados.

### 5.6.1 PONTUAÇÃO NA ESCALA DE SATISFAÇÃO POR ATRIBUTO

A Tabela 4 demonstra a quantidade de respostas que incidiram na escala de "muito insatisfeito" até "muito satisfeito" ou "não sabe" apuradas no questionário e o número de respostas válidas que é igual à soma da quantidade de respostas menos a quantidade de respostas "não sabe".

**Tabela 4 - Pontuação obtida por grau de satisfação do Auto Posto Santour.**

| | ATRIBUTOS DE QUALIDADE | GRAU DE SATISFAÇÃO | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | muito insatisfeito | insatisfeito | nem insatisfeito nem satisfeito | satisfeito | muito satisfeito | não sabe | número de respostas válidas |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | |
| 1 | Facilidade de acesso ao Posto | | | 1 | 72 | 71 | | 144 |
| 2 | Localização do Posto | | | 2 | 65 | 77 | | 144 |
| 3 | Aparência Física | | | 4 | 69 | 71 | | 144 |
| 4 | Organização | | 2 | 7 | 74 | 61 | | 144 |
| 5 | Limpeza | | | | 78 | 66 | | 144 |
| 6 | Rapidez de atendimento | | | 2 | 53 | 89 | | 144 |
| 7 | Receptividade | | | 2 | 63 | 79 | | 144 |
| 8 | Cordialidade | | | | 68 | 76 | | 144 |
| 9 | Iniciativa dos atendentes | | | 6 | 72 | 66 | | 144 |
| 10 | Atendimento em geral | | | | 92 | 52 | | 144 |
| 11 | Atendimento 24 horas | | | 5 | 79 | 59 | 1 | 143 |
| 12 | Verificação dos itens (água, óleo) | | | 8 | 71 | 64 | 1 | 143 |
| 13 | Limpeza - vidros, espelhos, faróis | | 1 | 8 | 71 | 60 | 4 | 140 |
| 14 | Lavagem expressa | | | 4 | 75 | 63 | 2 | 142 |
| 15 | Lubrificação e troca de óleo | | | 5 | 69 | 64 | 6 | 138 |
| 16 | Calibragem de pneus | | | 4 | 84 | 54 | 2 | 142 |
| 17 | Loja de conveniência | | | 3 | 72 | 66 | 3 | 141 |
| 18 | Lanchonete | | | 2 | 74 | 63 | 5 | 139 |
| 19 | Serviço banco 24 horas | | | 4 | 85 | 50 | 5 | 139 |
| 20 | Qualidade do combustível | | | | 76 | 64 | 4 | 140 |
| 21 | Qualidade geral dos produtos e serviços | | | | 88 | 56 | | 144 |
| 22 | Imagem do Posto | | | | 81 | 62 | 1 | 143 |
| 23 | Bandeira da Companhia (Petrobrás) | | | | 59 | 85 | | 144 |
| 24 | Confiança | | | | 76 | 68 | | 144 |
| 25 | Promoções e Cortesia | | | 18 | 77 | 47 | 2 | 142 |
| 26 | Preços em Geral | | | 6 | 79 | 58 | 1 | 143 |
| 27 | Preço comb. c/ relação aos concorrentes | | 3 | 12 | 79 | 49 | 1 | 143 |
| 28 | Condições de pagamento | | | 9 | 72 | 63 | | 144 |
| 29 | Satisfação Geral com o Posto Santour | | | 3 | 52 | 89 | | 144 |

**Fonte: Dados da pesquisa.**

### 5.6.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa na amostra do centro de abastecimento e serviços caracterizou conforme demonstrada nas próximas tabelas, que o perfil de clientes que visita o Auto Posto Santour é formado na sua maioria por homens com mais de 36 anos de idade e com nível superior de instrução.

#### 5.6.2.1 SEXO

Em relação ao sexo, observa-se uma predominância do público masculino que visita o Auto Posto Santour.

**Tabela 5 – Distribuição da amostra por sexo**

| Sexo | Qt. Clientes | Porcentagem |
|---|---|---|
| Masculino | 98 | 68,05% |
| Feminino | 46 | 31,95% |
| **Total** | **144** | **100,00%** |

**Fonte: Dados da pesquisa**

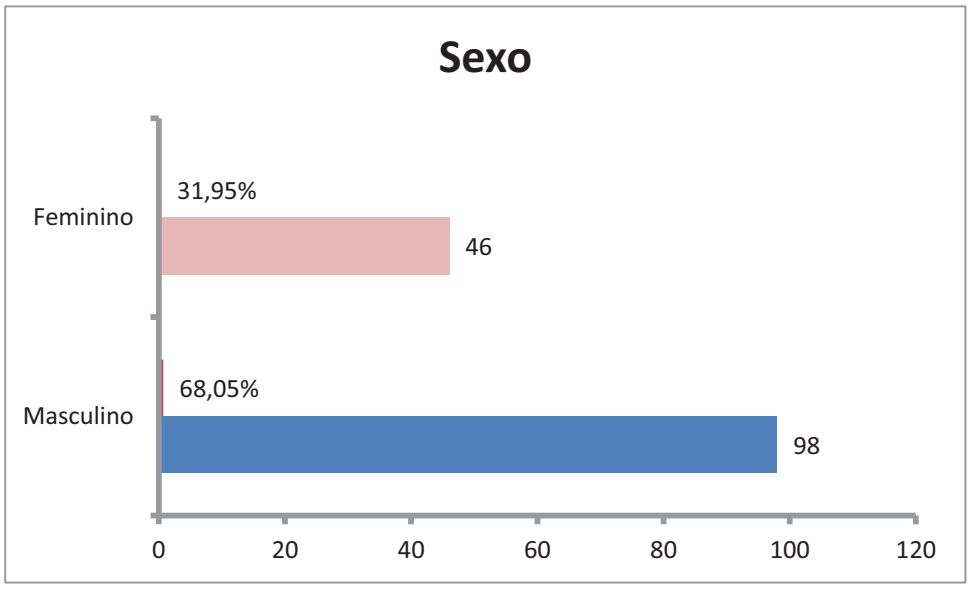


**Gráfico 2 – Distribuição da amostra por sexo**

### 5.6.2.2 IDADE

Em relação a idade observa-se que o numero maior de clientes que visitam o Auto Posto Santour está entre 36 e 55 anos de idade.

**Tabela 6 - Distribuição da amostra por Faixa etária**

| Idade | Qt. Clientes | Porcentagem |
|---|---|---|
| 18-25 | 20 | 13,88% |
| 26-35 | 28 | 19,44% |
| 36-45 | 39 | 27,10% |
| 46-55 | 35 | 24,30% |
| Mais que 55 | 22 | 15,28% |
| **Total** | 144 | 100,00% |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

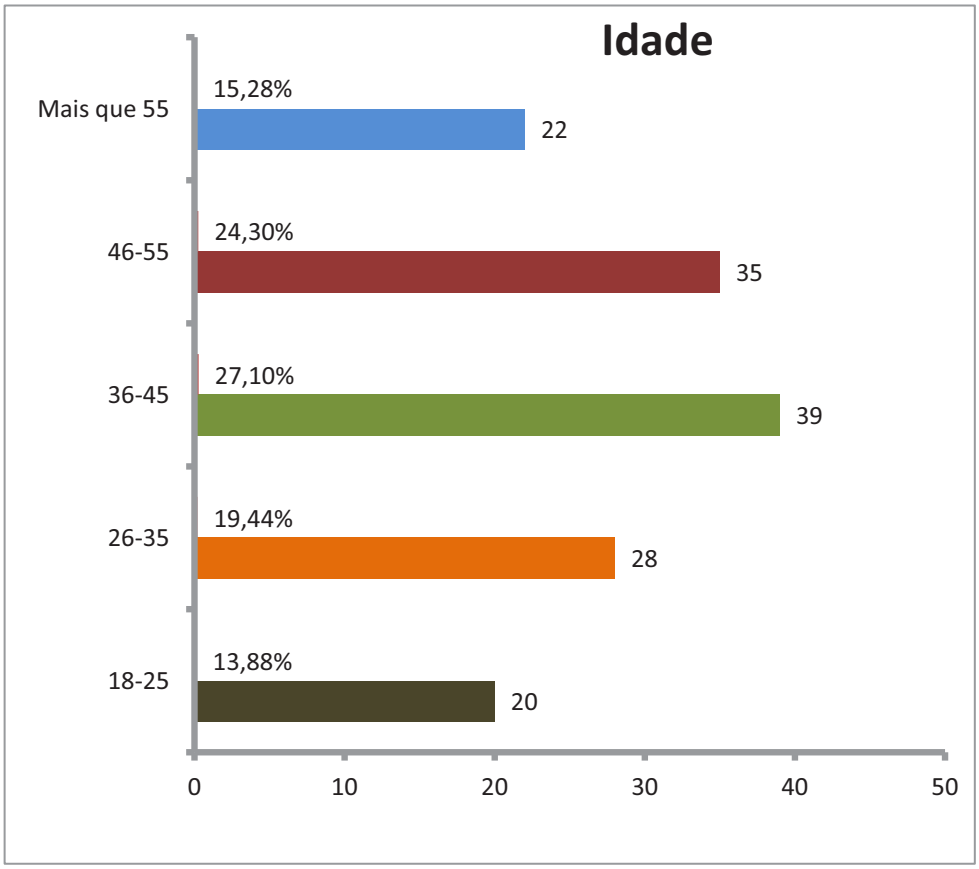


**Gráfico 3 - Distribuição da amostra por faixa etária**

### 5.6.2.3 ESCOLARIDADE

Em relação à escolaridade, observa-se que a maioria dos clientes que visitam o visitam o Auto Posto Santour possuem o ensino superior.

**Tabela 7 – Distribuição da amostra por Escolaridade**

| Escolaridade | Qt. Cliente | Porcentagem |
|---|---|---|
| Ensino Fundamental | 8 | 5,56% |
| Ensino Médio | 46 | 31,94% |
| Ensino Superior | 90 | 62,50% |
| **Total** | **144** | **100,00%** |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

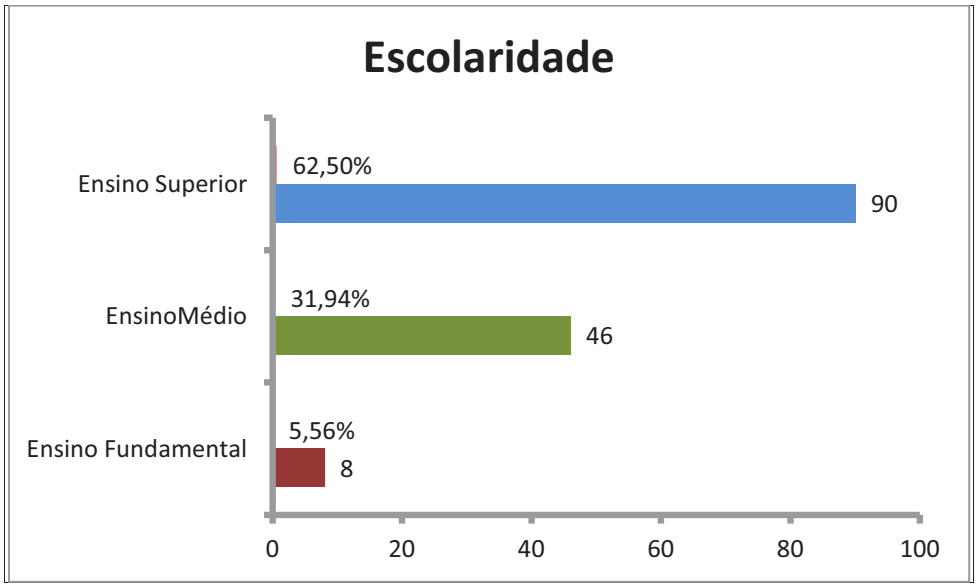


**Gráfico 4 - Distribuição da amostra por escolaridade**

### 5.6.2.4 FREQUENCIA

A frequência determina a quantidade média de vezes que o cliente visita o centro de abastecimento e serviços Santour no período de um mês. Observa-se que a maioria dos clientes visitam o centro de abastecimento e serviços mais de oito vezes ao mês, ou seja uma média superior a duas vezes por semana.

**Tabela 8 – Distribuição da frequência de visitas**

| Frequência de visitas | Qt. Clientes | porcentagem |
|---|---|---|
| 1 - 2 | 5 | 3,47% |
| 3 - 4 | 12 | 8,33% |
| 5 - 6 | 27 | 18,75% |
| 7 - 8 | 48 | 33,33% |
| Mais de 8 | 52 | 36,12% |
| **Total** | **144** | **100,00%** |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

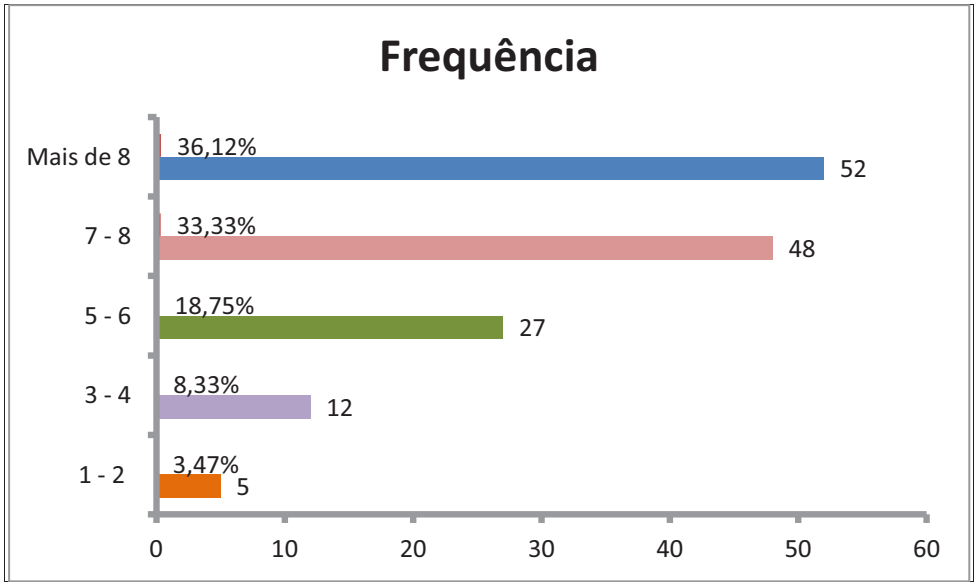


**Gráfico 5 – Distribuição da frequência de visitas**

### 5.6.3 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO POR ATRIBUTO

Neste item serão apresentados os *rankings* de satisfação percebidos pelos clientes do centro de abastecimento e serviços Auto Posto Santour, de acordo com a pesquisa realizada, sendo comentados os resultados mais significativos. Em uma primeira etapa será apresentado o valor médio da satisfação por atributo, a satisfação geral dos respondentes em relação ao Auto Posto Santour, o perfil da amostra em relação a satisfação geral com o Auto Posto Santour e a importância dos atributos em relação à satisfação geral.

#### 5.6.3.1 VALOR MÉDIO DA SATISFAÇÃO POR ATRIBUTO

A média de satisfação por atributo foi calculado a partir da multiplicação do valor da escala pelo número de respondentes que pontuaram nesta escala. A somatória dos produtos dos cinco valores da escala dividida pelo número de respondentes total do atributo deu como resultado a média da satisfação.

O *ranking* da satisfação foi obtido a partir da classificação em ordem decrescente das médias.

A média geral de satisfação dos atributos foi calculada a partir da somatória de todas as médias divida pela quantidade de atributos valorizados pelos respondentes.

**Tabela 9 - *Ranking* da satisfação**

| | Atributo | Valor Médio |
|---|---|---|
| 1º | Rapidez de atendimento | 4,60 |
| 2º | Bandeira da Companhia (Petrobrás) | 4,59 |
| 3º | Receptividade | 4,53 |
| 4º | Cordialidade | 4,53 |
| 5º | Localização do Posto | 4,52 |
| 6º | Facilidade de acesso ao Posto | 4,49 |
| 7º | Aparência Física | 4,47 |
| 8º | Confiança | 4,47 |
| 9º | Limpeza | 4,46 |
| 10º | Qualidade do combustível | 4,46 |
| 11º | Loja de conveniência | 4,45 |
| 12º | Lanchonete | 4,44 |
| 13º | Lubrificação e troca de óleo | 4,43 |
| 14º | Imagem do Posto | 4,43 |
| 15º | Iniciativa dos atendentes | 4,42 |
| 16º | Lavagem expressa | 4,42 |
| 17º | Verificação dos itens (água, óleo) | 4,39 |
| 18º | Qualidade geral dos produtos e serviços | 4,39 |
| 19º | Atendimento 24 horas | 4,38 |
| 20º | Condições de pagamento | 4,38 |
| 21º | Atendimento em geral | 4,36 |
| 22º | Limpeza - vidros, espelhos, faróis | 4,36 |
| 23º | Preços em Geral | 4,36 |
| 24º | Organização | 4,35 |
| 25º | Calibragem de pneus | 4,35 |
| 26º | Serviço banco 24 horas | 4,33 |
| 27º | Preço comb. c/ relação aos concorrentes | **4,22** |
| 28º | Promoções e Cortesia | **4,20** |
| | **Média geral** | **4,33** |

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que a média geral de satisfação dos 28 atributos foi de 4,33. Para efeito de análise, os atributos que ficaram abaixo da média podem ser considerados como sendo atributos que não estão gerando satisfação esperada. Por outro lado os atributos que ultrapassaram ou igualaram a média geral são considerados atributos que satisfazem os

clientes do centro de abastecimento e serviços Auto Posto Santour. Na classificação do *ranking* geral vinte e seis atributos alcançaram ou superaram a média, e, portanto somente dois atributos ficaram abaixo dela.

O atributo “Serviço Banco 24 horas” (4,33) localizou-se exatamente em cima da média, sendo, portanto, considerado um atributo que satisfaz os clientes ainda que esteja igualado à média geral de satisfação.

Dos quatro primeiros atributos com maior média, três destes atributos estão mais relacionados com o atendimento, sendo eles “Rapidez de atendimento” (4,60), “Receptividade” (4,53) e “Cordialidade” (4,53). A “Rapidez de atendimento” é considerada um diferencial pelos administradores do centro de abastecimento e serviços, como forma de consolidar a competitividade. A “Receptividade” e a “Cordialidade” são consideradas características fundamentais, pois um bom serviço começa com um bom atendimento. Um atendimento cordial eleva a satisfação agregada do cliente e gera a lealdade. Estes podem ser considerados os pontos fortes do Auto Posto Santour.

Pode-se também considerar a “Bandeira da companhia Petrobrás” e a “Localização do Posto” que estão respectivamente no segundo e quinto lugar da classificação, como atributos que geraram maior índice de satisfação.

Dentre os atributos que ficaram abaixo da média geral, o atributo “Preços em relação aos concorrentes” (4,22) está sofrendo conseqüências em relação a política de gestão administrativa adotada pelo Auto Posto Santour de não praticar preços baixos e sim ter um preço justo de acordo com a qualidade dos produtos e serviços prestados, onde a quantidade de colaboradores é maior do que em outro ponto de venda, com o objetivo de proporcionar a rapidez no atendimento.

### 5.6.3.2 SATISFAÇÃO GERAL COM O CENTRO DE ABASTECIMENTO E SERVIÇOS

**Tabela 10 - Satisfação geral com o Auto Posto Santour**

| Escala de Satisfação | Qt. Clientes | Porcentagem |
|---|---|---|
| 1 | 0 | 0,00% |
| 2 | 0 | 0,00% |
| 3 | 3 | 2,10% |
| 4 | 52 | 36,10% |
| 5 | 89 | 61,80% |
| **Total** | **144** | **100,00%** |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

No quesito "Satisfação Geral" com o Auto Posto Santour pode-se perceber um bom resultado. A média das respostas foi de 4,60, sendo que 97,90 % das respostas localizaram-se entre os níveis quatro e cinco, "Satisfeito" e "Muito Satisfeito", indicando um alto nível de satisfação com o referido centro de abastecimento e serviços.

### 5.6.3.3 PERFIL DA AMOSTRA X SATISFAÇÃO GERAL

**Tabela 11 – Perfil da amostra x Satisfação geral**

| Perfil | | Satisfação Geral |
|---|---|---|
| Sexo | Masculino | 4,52 |
| | Feminino | 4,76 |
| Idade | 18-25 | 4,45 |
| | 26-35 | 4,61 |
| | 36-45 | 4,72 |
| | 46-55 | 4,66 |
| | Mais que 55 | 4,41 |
| Escolaridade | Ens. Fundamental | 4,38 |
| | Ens. Médio | 4,48 |
| | Ens. Superior | 4,68 |
| Freqüência | 1 - 2 | 3,80 |
| | 3 - 4 | 4,42 |
| | 5 - 6 | 4,56 |
| | 7 - 8 | 4,58 |
| | Mais que 8 | 4,75 |
| **Posto Santour** | | **4,60** |

**Fonte: Dados da pesquisa**

Nesta tabela que representa a média de satisfação por característica de perfil dos clientes, estão na cor vermelha as médias significativamente menores que a média da satisfação geral com o Auto Posto Santour e em azul as significativamente maiores que a referida média.

Em relação ao perfil "Sexo", percebe-se que as mulheres estão significativamente mais satisfeitas, enquanto os homens estão significativamente menos satisfeitos com o Auto Posto Santour. No quesito idade, o grupo de respondentes que se encontra mais satisfeito é o de 36 a 45 anos e os grupos com satisfação significativamente menores foram os de 18 a 25 e de mais de 55 anos.

Outro grupo que gerou significativa diferença entre os respondentes foi o de frequência de visitas ao centro de abastecimento e serviços. Os respondentes que visitam o Auto Posto Santour de uma a quatro vezes ao mês apresentaram satisfação significativamente menor que

a média geral. Já os respondentes que visitam o centro de abastecimento e serviços mais de oito vezes ao mês demonstraram uma satisfação significativamente superior à média. Analisando este resultado podemos concluir que clientes mais satisfeitos, visitam o Auto Posto Santour mais vezes como forma de suprir suas necessidades de consumo dos produtos ou serviços disponibilizados pelo referido centro de abastecimento e serviços. Esta referencia deixa transparecer o conceito de que a alta satisfação gerada leva à lealdade, conforme foi abordado na fundamentação teórica no capitulo 2 item 5.

#### 5.6.3.4 IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS

Para determinar a importância dos atributos, utilizou-se o cálculo do coeficiente de correlação entre a pontuação de satisfação obtida por atributo em relação à pontuação dada no grau de satisfação geral com o Auto Posto Santour. A representação da pontuação está demonstrada na Tabela 4. Conforme descrito no capítulo 3 item 6, o coeficiente de correlação resume a intensidade de associação entre duas variáveis métricas, sendo considerado o atributo com maior correlação com a satisfação geral o mais importante.

A Tabela 12 demonstra em ordem decrescente de importância o ranking dos atributos e coeficiente de correlação obtido.

Para a análise do grau de importância dos atributos foi considerada as faixas de valores numéricos apresentados na Figura 6 do capítulo 3. Como atributos mais importantes ou considerados com a maior relação positiva encontraram-se: a “Rapidez de Atendimento”, a “Bandeira Petrobrás” e a ”Cordialidade”, empatados com o mesmo índice de correlação, apresentando uma colineralidade, seguidos pela “Receptividade”, “Localização do Posto”, “ Aparência Física”e “Facilidade de acesso ao posto”. Todos estes atributos citados estão na faixa de valor numérico entre 0.90 a 1.00 que indica uma correlação positiva muito forte. Os atributos “Calibragem de pneus” .”Serviço Banco 24 Horas”, “Preço dos combustíveis em relação aos concorrentes” e ”Promoção e Cortesia”e foram considerados os menos importantes ou com a relação “moderada” por possuírem um coeficiente de correlação na faixa de 0.40 a 0.69.

Os atributos “Confiança”, “Limpeza”, “Qualidade do combustível”,”Imagem do posto”, “Qualidade geral dos produtos e serviços” e “Atendimento em geral” apresentaram uma relação negativa muito forte. Por serem atributos muitas vezes interpretados de uma forma geral podemos deduzir que na correlação a pontuação obtida na escala de Likert está nestes itens muito mais para ”satisfeito” do que “muito satisfeito” ao contrário do que foi obtido na satisfação geral com o Auto Posto Santour.

**Tabela 12 – *Ranking* de Importância**

| | Atributo | Valor Médio | Coeficiente de Correlação |
|---|---|---|---|
| 1º | Rapidez de atendimento | 4,60 | 1,00 |
| 2º | Bandeira da Companhia (Petrobrás) | 4,59 | 1,00 |
| 3º | Cordialidade | 4,53 | 1,00 |
| 4º | Receptividade | 4,53 | 0,97 |
| 5º | Localização do Posto | 4,52 | 0,96 |
| 6º | Aparência Física | 4,47 | 0,91 |
| 7º | Facilidade de acesso ao Posto | 4,49 | 0,90 |
| 8º | Loja de conveniência | 4,45 | 0,87 |
| 9º | Lubrificação e troca de óleo | 4,43 | 0,87 |
| 10º | Iniciativa dos atendentes | 4,42 | 0,87 |
| 11º | Verificação dos itens (água, óleo) | 4,39 | 0,86 |
| 12º | Condições de pagamento | 4,38 | 0,84 |
| 13º | Lanchonete | 4,44 | 0,83 |
| 14º | Lavagem expressa | 4,42 | 0,82 |
| 15º | Limpeza - vidros, espelhos, faróis | 4,36 | 0,82 |
| 16º | Organização | 4,35 | 0,81 |
| 17º | Atendimento 24 horas | 4,38 | 0,76 |
| 18º | Preços em Geral | 4,36 | 0,75 |
| 19º | Calibragem de pneus | 4,35 | 0,68 |
| 20º | Serviço banco 24 horas | 4,33 | 0,63 |
| 21º | Preço comb. c/ relação aos concorrentes | 4,22 | 0,62 |
| 22º | Promoções e Cortesia | 4,20 | 0,56 |
| 23º | Confiança | 4,47 | -1,00 |
| 24º | Limpeza | 4,46 | -1,00 |
| 25º | Qualidade do combustível | 4,46 | -1,00 |
| 26º | Imagem do Posto | 4,43 | -1,00 |
| 27º | Qualidade geral dos produtos e serviços | 4,39 | -1,00 |
| 28º | Atendimento em geral | 4,36 | -1,00 |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

### 5.6.4 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO POR DIMENSÃO DE QUALIDADE

Neste item serão apresentadas as análises do grau de satisfação dos atributos em relação a sua dimensão de qualidade e a comparação entre as dimensões de qualidade. Estas dimensões foram resultado da pesquisa qualitativa apresentada no item um deste capítulo.

**Tabela 13 – Média da satisfação por atributo na dimensão de qualidade**

| Dimensões de qualidade | Atributos | Média de Satisfação | Média do Grupo |
|---|---|---|---|
| ESTRUTURA | Facilidade de acesso ao Posto | 4,49 | 4,46 |
| | Localização do Posto | 4,52 | |
| | Aparência Física | 4,47 | |
| | Organização | 4,35 | |
| | Limpeza | 4,46 | |
| ATENDIMENTO | Rapidez de atendimento | 4,60 | 4,49 |
| | Receptividade | 4,53 | |
| | Cordialidade | 4,53 | |
| | Iniciativa dos atendentes | 4,42 | |
| | Atendimento em geral | 4,36 | |
| SERVIÇOS | Atendimento 24 horas | 4,38 | 4,39 |
| | Verificação dos itens (água, óleo) | 4,39 | |
| | Limpeza - vidros, espelhos, faróis | 4,36 | |
| | Lavagem expressa | 4,42 | |
| | Lubrificação e troca de óleo | 4,43 | |
| | Calibragem de pneus | 4,35 | |
| | Loja de conveniência | 4,45 | |
| | Lanchonete | 4,44 | |
| | Serviço banco 24 horas | 4,33 | |
| CONFIABILIDADE | Qualidade do combustível | 4,46 | 4,47 |
| | Qualidade geral dos produtos e serviços | 4,39 | |
| | Imagem do Posto | 4,43 | |
| | Bandeira da Companhia (Petrobrás) | 4,59 | |
| | Confiança | 4,47 | |
| POLÍTICA COMERCIAL | Promoções e Cortesia | 4,20 | 4,29 |
| | Preços em Geral | 4,36 | |
| | Preço comb. c/ relação aos concorrentes | 4,22 | |
| | Condições de pagamento | 4,38 | |
| **MÉDIA DAS DIMENSÕES** | | | **4,42** |

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Na análise dos dados dos atributos por grupo de dimensão de qualidade foi verificada um grau médio de 4,42 de satisfação para as dimensões. A Tabela 13 mostra a média de satisfação dos grupos por dimensão de qualidade, e a média geral das dimensões.

A análise dos atributos relativos às suas dimensões de qualidade está representada do Gráfico 6 ao Gráfico 10 e podemos visualizar sempre a posição da média da satisfação do atributo em relação a média da satisfação na respectiva dimensão.

### 5.6.4.1 ANÁLISE DA DIMENSÃO ESTRUTURA

A estrutura é uma das dimensões que o Auto Posto Santour destaca como sendo um dos seus diferenciais. Os atributos "Localização do Posto", "Facilidade de acesso", "Aparência física", " Limpeza" e "Organização" estão representados no Gráfico 6

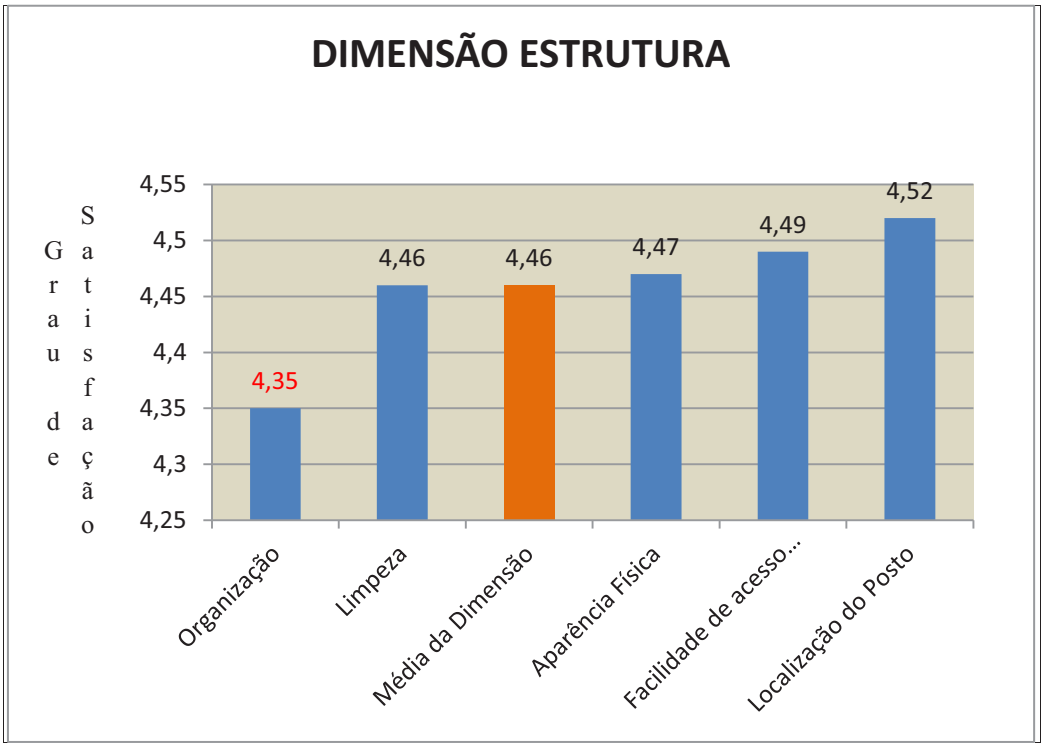


**Gráfico 6 - Dimensão Estrutura**

O grau de satisfação médio da dimensão “Estrutura do Posto” foi de 4,46 e verificamos que nesta dimensão os clientes deram uma maior importância para os atributos “Localização do Posto” (4,52) e “Facilidade de acesso” (4,49), ficando os “Aparência física” e “Limpeza” muito próximo a média dessa dimensão. O atributo “Organização” (4,35) foi considerado o destaque negativo ficando com o grau de satisfação bem abaixo da média desta dimensão.

Em relação à localização o Auto Posto Santour está localizado em região privilegiada, ficando em avenida de grande fluxo de veículos que é desembocadura de varias outras vias de acesso ao centro da cidade.

O centro de abastecimento e serviços é de fácil acesso, por ter toda a sua extensão frontal voltada para a avenida. Por ser de quadra inteira faz esquina com outras duas ruas o que permite maior transito de veículos e possibilita o acesso da via contrária, através de contorno, cruzando o semáforo para entrar no local.

Em relação ao atributo “aparência física”, com o grau de satisfação 4,47, muitas ações foram tomadas durante as reformas pelas quais passou o referido centro. Estas reformas tiveram como objetivo adequar as instalações, tanto no aspecto visual como no aspecto operacional, facilitando a identificação e o acesso aos pontos de serviço.

Os administradores têm preocupação constante com o aspecto limpeza nos ambientes de atendimento aos clientes. Os colaboradores têm como rotina a manutenção constante da limpeza dos locais de acesso e serviços.

Dentro dessa dimensão o atributo “organização” aparece como grande preocupação devido a grande quantidade de veículos que visitam o centro de abastecimento e serviços, principalmente nos horários de pico. Apesar dessa preocupação, tal fato não tem influenciado diretamente no resultado do atributo “ rapidez de atendimento”.

#### 5.6.4.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO ATENDIMENTO

A dimensão atendimento é considerada como a mais importante das dimensões analisadas. Já conceituado no capitulo 2, o atendimento é um dos fatores diferenciais que

podem propiciar a retenção de clientes no centro de abastecimento e serviços. Os atributos "Rapidez de atendimento", "Cordialidade", "Receptividade", "Iniciativa dos atendentes" e "Atendimento em geral" estão representados no Gráfico 7.

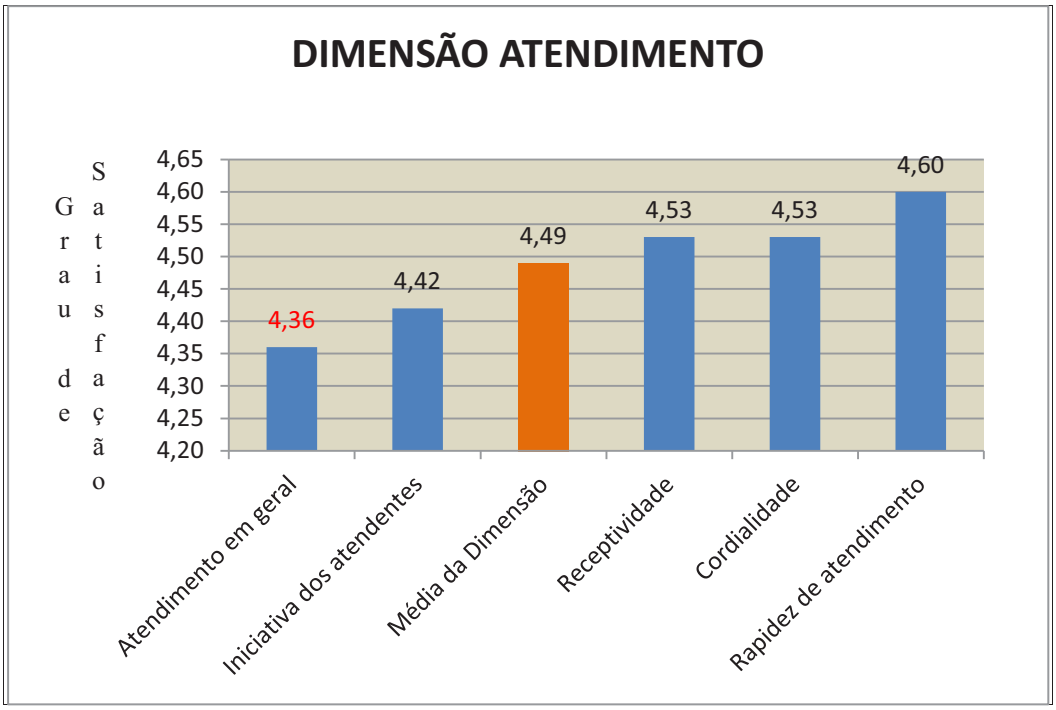


**Gráfico 7 - Dimensão Atendimento**

O grau de satisfação médio da dimensão "Atendimento" foi de 4,49, sendo a maior média de todas as dimensões. Os atributos "Rapidez de atendimento" (4,60), "Cordialidade" (4,53) e "Receptividade" (4,53) foram os atributos que alcançaram o maior grau de satisfação acima da média da dimensão.

Com relação ao atributo "Rapidez de atendimento" existe a preocupação constante por parte dos colaboradores do Auto Posto Santour de agir com rapidez, antecipando-se à solicitação do cliente, sempre com a alegria de recebê-lo nos locais de atendimento dos serviços. A "Receptividade" e a "Cordialidade" são atributos marcantes na gestão administrativa do centro de abastecimento e serviços indo de encontro aos objetivos estabelecidos pela empresa.

O Auto Posto Santour mantém para seu quadro de colaboradores, um programa de treinamento ministrado por empresa terceirizada, com a participação direta de colaboradores mais experientes. O acompanhamento das tarefas dos colaboradores nos locais de serviços foge do simples treinamento técnico sobre os produtos e serviços. Diferenciais no atendimento vão desde o "cumprimento" ao cliente na chegada aos locais de serviço, o correto atendimento técnico nos locais de consumo e serviços, a agilidade na conclusão do atendimento com a cobrança dos produtos vendidos ou serviços prestados e a saudação de despedida ao cliente.

A fiscalização através do método "cliente oculto" analisa os ambientes de prestação de serviço e consumo, com o objetivo de identificar possíveis falhas no processo de atendimento. Pessoas treinadas para fazer uma avaliação levando em consideração critérios importantes no atendimento dos clientes são ferramentas eficazes para orientar ações preventivas, antecipando-se às críticas usuais dos consumidores.

O treinamento técnico e comportamental para a capacitação dos profissionais que atuam nos locais de serviço é tão importante quanto ações que incentivam a aplicação desses conhecimentos. A motivação para o atendimento requer atitudes pró-ativas no sentido de remunerar os colaboradores e diminuir a rotatividade de pessoal, muito comum neste segmento. O tratamento respeitoso, com ética incentivando o bom relacionamento interno, reflete posteriormente na melhoria do relacionamento com os clientes.

#### 5.6.4.3 ANÁLISE DA DIMENSÃO SERVIÇOS

Esta dimensão contempla a disponibilidade dos serviços oferecidos pelo centro de abastecimento e serviços. A média de satisfação neste grupo foi de 4,39. No Gráfico 8 estão representados os atributos "Loja de conveniência", "Lanchonete", "Lubrificação e troca de óleo", "Lavagem expressa", "Calibragem dos pneus", "Limpeza de vidros, espelhos e faróis" e "Verificação dos itens água e óleo", "Atendimento 24 horas" e "Serviço Banco 24 Horas".

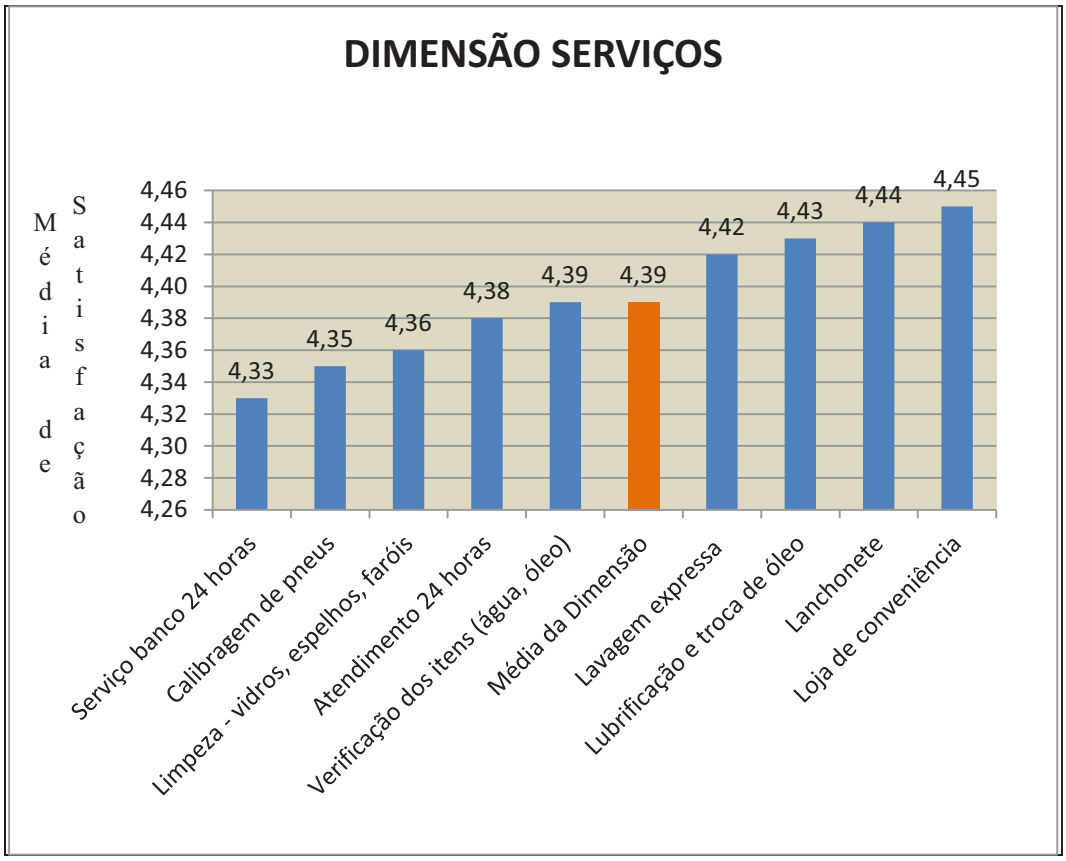


**Gráfico 8 - Dimensão Serviços**

Nesta dimensão os serviços prestados na "Loja de conveniência" (4,45), "Lanchonete" (4,44), "Lubrificação e troca de óleo" (4,43) e na "Lavagem expressa" (4,42), obtiveram grau de satisfação acima da média da dimensão.

A loja de Conveniência ganha destaque nesta dimensão devido a variedade de artigos que podem ser encontrados e a disponibilidade do serviço de Internet gratuita aos clientes. A lanchonete além de possuir um cardápio variado, servindo refeições rápidas, também possui lanches com receitas próprias.

Os serviços de calibragem dos pneus, limpeza de vidros, espelhos e faróis e verificação dos itens água e óleo apesar de muito importantes no momento do atendimento do abastecimento, pois enquanto aguarda, o cliente espera a intenção positiva do atendente de executar estes serviços, não obtiveram destaque dentro desta dimensão por serem serviços normalmente praticados por outros centros de abastecimento e serviços.

Com respeito ao serviço de lubrificação e troca de óleo seis respondentes assinalaram a opção “Não sabe”, devido nunca ter utilizado este serviço.

#### 5.6.4.4 ANÁLISE DA DIMENSÃO CONFIABILIDADE

Esta dimensão contempla os atributos identificados como “Bandeira da companhia”, “Confiança”, “Qualidade do combustível”, “Imagem do posto” e “Qualidade geral dos produtos e serviços”, obtendo uma média de satisfação de 4,47. Os atributos desta dimensão estão representados no Gráfico 9.

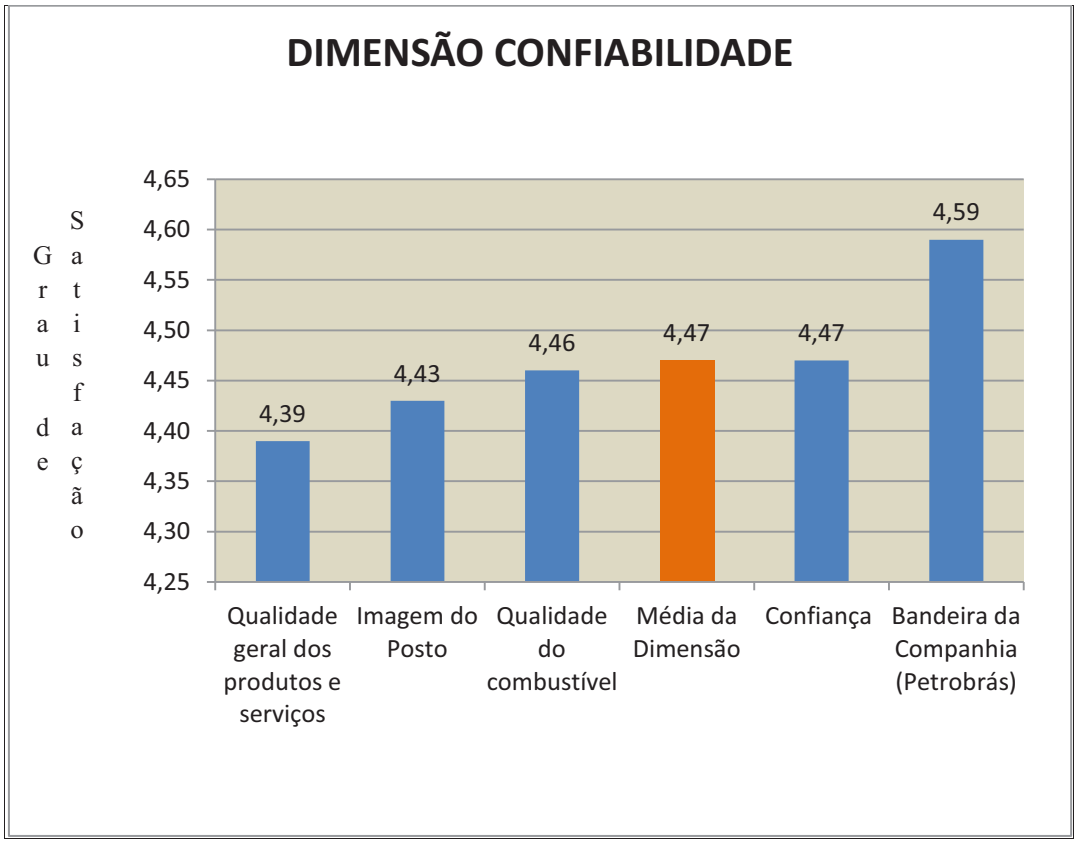


**Gráfico 9 - Dimensão Confiabilidade**

Na dimensão “Confiabilidade” o atributo que se destacou com um grau de satisfação bem acima da média desta dimensão foi o atributo “Bandeira da Companhia (Petrobrás)” (4,59). Os demais atributos obtiveram um grau de satisfação muito próximo à média da dimensão.

No atributo “Bandeira da companhia”, a empresa distribuidora Petrobrás tem se destacado pela imagem de empresa vencedora divulgada pela mídia e pelos padrões superiores dos produtos relacionados com as tecnologias desenvolvidas nos seus laboratórios. A qualidade superior dos produtos é atestada pelas grandes montadoras de veículos, bem como pelas equipes de competições automobilísticas que testam combustíveis e lubrificantes da marca, com destaque para a formula 1 e para a formula mundial. A Petrobrás mantém o programa “De olho no combustível”, onde através da certificação e inspeções periódica aos postos de abastecimento garante a qualidade dos combustíveis, comercializados.

A credibilidade na distribuidora Petrobrás e a aderência e transparência dada pelo Auto Posto Santour com relação aos produtos comercializados influenciam diretamente nos atributos “Confiança” e “Qualidade do combustível”, propiciando um grau de satisfação acima da média dos demais atributos desta dimensão.

#### 5.6.4.5 ANÁLISE DA DIMENSÃO POLÍTICA COMERCIAL

Esta dimensão contempla os atributos “Condições de pagamento”, “Preços em geral”, “Preço dos combustíveis com relação aos concorrentes” e “Promoções e cortesia”. A média de satisfação nesta dimensão foi de 4,29. No Gráfico 10 estão representados os atributos desta dimensão.

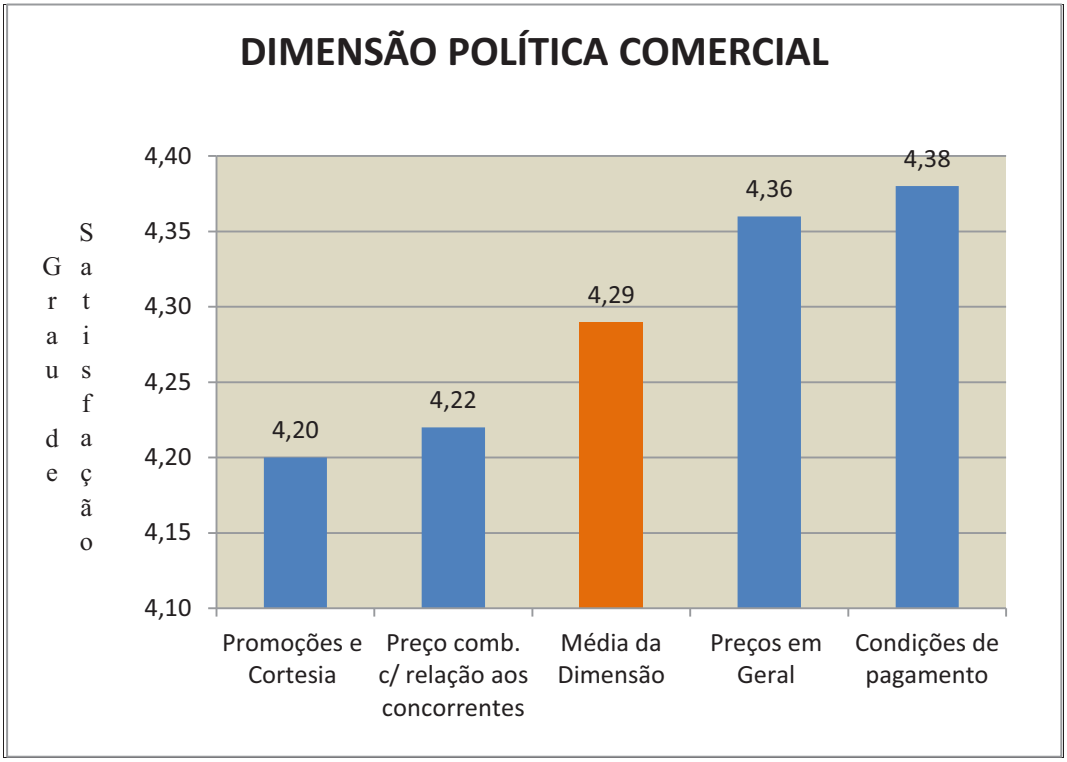


**Gráfico 10 - Dimensão Política Comercial**

A média de satisfação nesta dimensão foi a mais baixa de toda a pesquisa ficando os atributos "Promoções e cortesias" (4,20) e "Preços dos combustíveis em relação aos concorrentes" (4,22) como destaques abaixo da média dessa dimensão. O atributo "Preço dos combustíveis em relação aos concorrentes" ficou abaixo da média, devido à empresa ter como objetivo a rapidez de atendimento, disponibilizando para isso maior número de colaboradores, consequentemente aumentando o custo de operação. Outro ponto relevante a ser analisado é que na região de domínio do Auto Posto Santour existe dois postos concorrentes que atuam no formato de "Posto oferta" com preços de combustíveis menores. Este fator pode ter influenciado na opinião dos respondentes.

O auto Posto Santour não utiliza de meios visuais ou da mídia para suas promoções e cortesias, fazendo com que isto seja divulgado pelos próprios colaboradores do Posto. Cortesias como "cafezinho" e "ducha grátis no veículo" viraram hábito aos clientes do referido posto.

O destaque no atributo "condições de pagamento", demonstra a melhoria no formato de atendimento no momento de pagamento. Atitudes de agilidade na liberação de crédito para o

cliente, não interessando o formato de pagamento, fazem com que o cliente possa ser atendido no menor de tempo possível.

### 5.6.4.6 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE QUALIDADE

Na análise conjunta das dimensões de qualidade foi verificado um grau médio de satisfação de 4,42 pelos respondentes da pesquisa. O Gráfico 11 representa todas as dimensões, analisadas individualmente nos itens anteriores, com suas médias dentro de cada grupo de atributos.

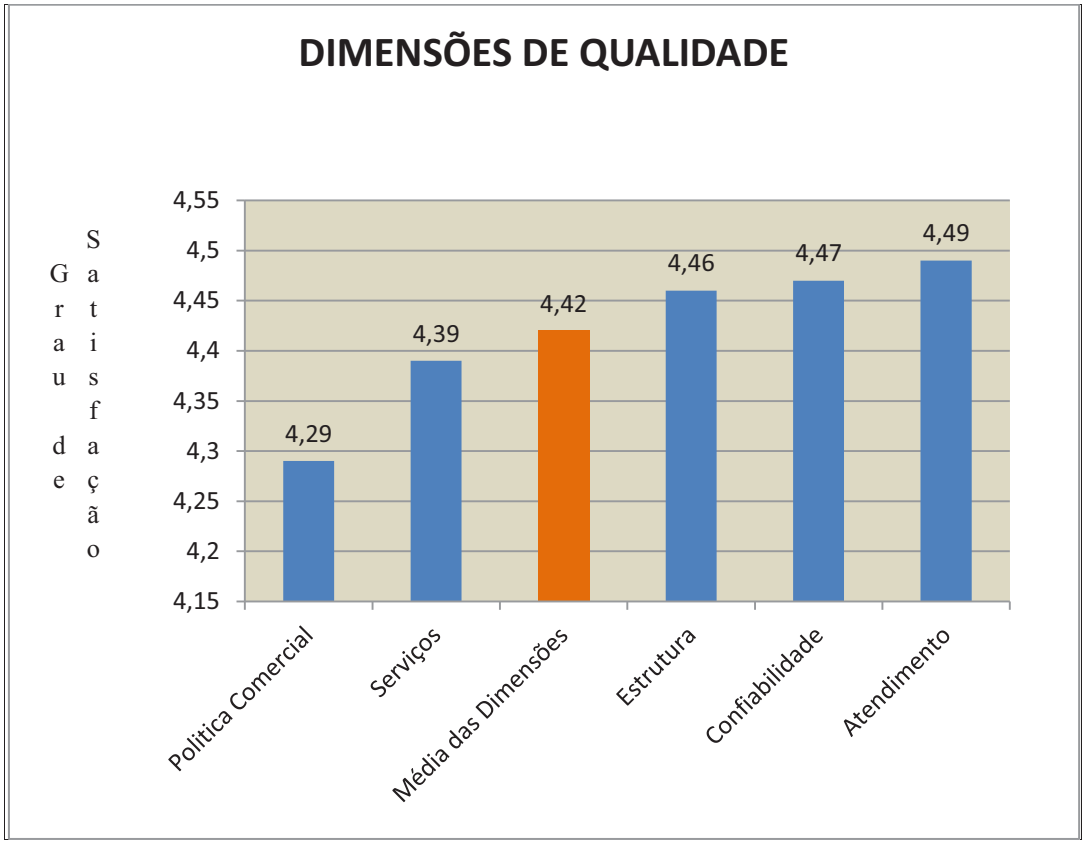


**Gráfico 11: Dimensões de Qualidade**

Observamos que as dimensões “Atendimento” (4,49), ”Confiabilidade” (4,47) e “Estrutura” (4,46), obtiveram a maior pontuação em seus atributos indo de encontro ao relatado pelos administradores do Auto Posto Santour que colocam que a monitoração continuada dos atributos dessas dimensões e uma gestão voltada para o relacionamento com o cliente trazem um diferencial competitivo, proporcionado resultados financeiros e a busca da lealdade dos clientes.

### 5.6.5 ANÁLISE DA JANELA DO CLIENTE

Para a elaboração da janela do Cliente, criou-se uma matriz de dupla entrada, onde a satisfação encontra-se representada no eixo horizontal. No eixo vertical representando a importância, estão os coeficientes de correlação dos atributos com a satisfação geral com o Auto Posto Santour. Os eixos se cruzam nos pontos médios, tendo como satisfação média o valor 4,33 e o coeficiente de correlação médio de 0,45. Este cruzamento define o posicionamento dos quadrantes “ A, B, C, D”, conforme demonstrado no gráfico 12 e de acordo com a teoria descrita na fundamentação teórica capitulo 2 item 6.1. Nos quadrantes do gráfico estão as marcações dos pontos correspondentes aos valores da importância e da satisfação de cada atributo, relacionados na tabela 12.

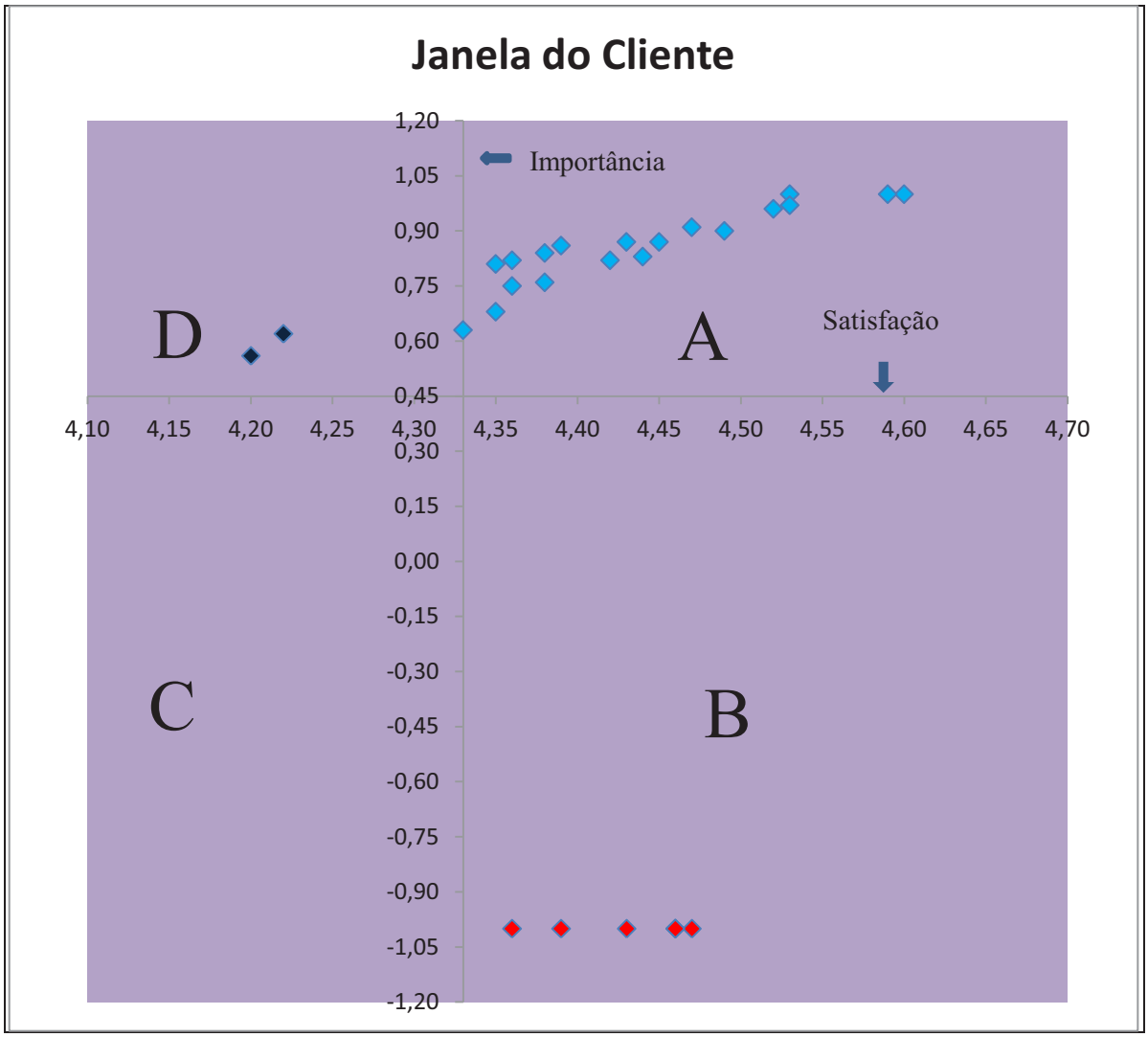


**Gráfico 12: Quadrantes da Janela do Cliente**

A identificação dos pontos assinalados nos quadrantes correspondentes aos atributos está demonstrada na Figura 8.

| QUADRANTE D | QUADRANTE A |
|---|---|
| Preço comb. c/ relação aos concorrentes<br>Promoções e Cortesia | Rapidez de atendimento<br>Bandeira da Companhia (Petrobrás)<br>Cordialidade<br>Receptividade<br>Localização do Posto<br>Aparência Física<br>Facilidade de acesso ao Posto<br>Loja de conveniência<br>Lubrificação e troca de óleo<br>Iniciativa dos atendentes<br>Verificação dos itens (água, óleo)<br>Condições de pagamento<br>Lanchonete<br>Lavagem expressa<br>Limpeza - vidros, espelhos, faróis<br>Organização<br>Atendimento 24 horas<br>Preços em Geral<br>Calibragem de pneus<br>Serviço banco 24 horas |
| **QUADRANTE C** | **QUADRANTE B** |
| | Confiança<br>Limpeza<br>Qualidade do combustível<br>Imagem do Posto<br>Qualidade geral dos produtos e serviços<br>Atendimento em geral |

**Figura 8- Janela do Cliente legendada**
**Fonte: Dados da Pesquisa**

Para a análise dos atributos posicionados nos quadrantes foi levada em consideração a teoria descrita na fundamentação teórica no capitulo 2 item 6.1.

### 5.6.5.1 QUADRANTE A – FORÇA COMPETITIVA

No quadrante A da Janela do Cliente, estão posicionados os atributos que tiveram suas pontuações acima da média geral de satisfação e de importância. Neste quadrante estão os atributos que os clientes valorizam e recebem do centro de abastecimento e serviços Auto Posto Santour. Os serviços alocados neste quadrante precisam corresponder à altura as expectativas dos clientes, dada à alta importância percebida por eles.

Dos vinte e oito atributos pesquisados, vinte ficaram localizados neste quadrante.

Destacam-se nesta posição vantajosa os atributos "Rapidez de atendimento", "Bandeira da companhia – Petrobrás", "Cordialidade" e "Receptividade" mostrando que o diferencial de atendimento continua sendo um dos pontos fortes adotado pelo Auto Posto Santour e reflete diretamente na preferência dos clientes.

Os atributos "Preços em geral", "Calibragem de pneus" e "Atendimento 24 horas" encontram-se em uma posição não tão vantajosa quanto os atributos citados anteriormente, mas ainda assim fazem parte do conjunto de serviços que são considerados pontos fortes da empresa. O atributo "Serviço de Banco 24 horas" deve ser acompanhado com atenção, pois está na linha divisória com o quadrante D, que represente a vulnerabilidade competitiva onde o cliente valoriza, mas não recebe.

### 5.6.5.2 QUADRANTE B – SUPERIORIDADE IRRELEVANTE

No quadrante B estão posicionados os atributos com médias de importância abaixo da média geral, mas com as médias de satisfação acima da média geral. Neste quadrante estão os atributos que as empresas concentram o devido esforço, porém os clientes não dão o devido reconhecimento.

Classificaram-se neste quadrante sete atributos dentre eles "Atendimento em geral", "Qualidade geral de produtos e serviços", "Imagem do posto", "Limpeza".

Provavelmente estes atributos foram considerados de baixa importância por ser julgado de uma forma genérica e influenciar pouco no atendimento recebido de uma forma mais específica.

Da mesma forma que a força competitiva, merece dedicação especial, a empresa deve priorizar esforços com o objetivo de promover os atributos aqui alocados para o quadrante A com vistas a aumentar o reconhecimento do cliente e buscar uma vantagem competitiva.

### 5.6.5.3 QUADRANTE C – RELATIVA INDIFERENÇA

No quadrante C da Janela do Cliente estão posicionados os atributos que o cliente considera baixo nível de importância e baixo grau de satisfação. No caso do Auto Posto Santour não houve nenhum atributo posicionado neste quadrante.

### 5.6.5.3 QUADRANTE D – VULNERABILIDADE COMPETITIVA

Neste quadrante estão posicionados os atributos com a média de importância acima da média geral, mas com as médias de satisfação abaixo da média geral. Estes atributos foram considerados pelos clientes como alto nível de importância, porém com baixo grau de satisfação.

Estão posicionados neste quadrante os atributos "Preço do combustível em relação aos concorrentes" e "Promoções e cortesias". O Auto Posto Santour deve prestar especial atenção aos atributos localizados neste quadrante elaborando um plano de ação com vistas a melhorar sua posição competitiva nesses atributos, e concentrando esforços no sentido de aumentar o grau de satisfação do cliente.

# 6 CONCLUSÕES

## 6.1 CONCLUSÕES REFERENTES AOS RESULTADOS E AOS OBJETIVOS DA PESQUISA.

Este estudo foi realizado em um centro de abastecimento e serviços denominado Auto Posto Santour, localizado na cidade de Santos em São Paulo. O foco no cliente é sem duvida a principal tarefa da administração e das equipes de trabalho de frente desta empresa.

O trabalho abordou como objeto de estudo a aplicação de uma pesquisa para a identificação do grau de satisfação sobre os atributos valorizados pelos clientes que visitam o referido centro de abastecimento e serviços. A análise do grau de satisfação visou verificar o resultado das praticas de gestão que geram diferenciais competitivos adotados no relacionamento com os clientes.

A revisão bibliográfica descreveu o entendimento de diversos autores sobre os elementos que compõem um modelo de prestação de serviços abordando temas pertinentes sobre conceitos de diferenciação no varejo, diferenciação nos serviços, qualidade em serviços, dimensões e determinantes da qualidade em serviços, satisfação de clientes e pesquisa de satisfação.

O modelo proposto para a pesquisa contemplou as seguintes etapas: definição dos objetivos da pesquisa, definição do método de coleta de dados, determinação da amostragem da pesquisa qualitativa e realização da pesquisa qualitativa, análise das entrevistas e levantamento dos atributos da qualidade, definição e elaboração do instrumento de levantamento de dados para a pesquisa quantitativa, determinação do tamanho da amostra, validação do instrumento da pesquisa quantitativa, coleta de dados, tabulação dos dados e análise dos resultados.

A abordagem utilizada na pesquisa qualitativa permitiu a identificação dos atributos de qualidade que definem a escolha de um centro de abastecimento e serviços. A técnica utilizada de caráter exploratório mostrou-se eficaz na identificação dos atributos de qualidade

percebidos pelos clientes no momento da escolha na utilização de um centro de serviços. Estas informações são importantes e devem ser entendidas por toda estrutura organizacional, de forma que se consiga além de ouvir, analisar e transformar em ações a serem aplicadas para a retenção dos clientes e o consequente aumento da competitividade e rentabilidade da empresa.

Na pesquisa quantitativa, através da determinação do grau de satisfação pode-se verificar a voz do cliente em relação aos atributos avaliados do Auto Posto Santour.

A tabulação dos dados da pesquisa quantitativa possibilitou em uma primeira etapa analisar a satisfação em relação ao perfil de clientes que visita o centro de serviços.

Com relação a satisfação geral com o Auto Posto Santour o resultado da pesquisa evidencia que os clientes do sexo feminino ou com idade entre 36 e 45 anos ou com ensino superior ou os que visitam o centro de abastecimento e serviços mais de oito vezes ao mês são o que demonstram maior grau de satisfação.

Com relação aos atributos que receberam o maior grau de satisfação estão: "Rapidez de atendimento" (4,60), "Bandeira do posto – Petrobras" (4,59), "Cordialidade" (4,53) e "Receptividade" (4,53); e os que receberam menor grau de satisfação e que deverá ser alvo de analise pelos administradores do Auto Posto Santour são: "Promoções e cortesia" (4,20), "Preço dos combustíveis com relação aos concorrentes" (4,22), "Serviço de Banco 24 Horas" (4,33), "Calibragem de pneus" (4,35).

Em uma segunda etapa a divisão dos atributos em grupo por dimensão de qualidade permitiu uma análise mais setorizada desses atributos, auxiliando na identificação dos atributos que merecem atenção diferenciada, tratamento mais direto, facilitando a elaboração de um plano de ação para assegurar níveis de satisfação dentro de cada dimensão.

A utilização da "Janela do Cliente" como ferramenta de análise permitiu a visualização da distribuição dos atributos nos quadrantes conforme descrito na fundamentação teórica capitulo 2 item 6.1. O posicionamento dos atributos "Rapidez de atendimento", "Cordialidade" e "Receptividade" como atributos de maior importância e que geram a maior média de satisfação, posicionados no quadrante de Força Competitiva, reforça a eficiência da gestão do Auto Posto Santour com o objetivo de ter a diferenciação no atendimento como fator de competitividade. Esta ferramenta também permitiu visualizar os atributos "Preço dos

combustíveis em relação aos concorrentes" e "Promoção e cortesia" como atributos que o cliente dá grande importância, mas tem a média de satisfação menor que os outros atributos. O Auto Posto Santour não adota política de preços baixos e promoções como diferencial de competitividade.

Não se pretendeu validar a abordagem proposta, uma vez que ela foi aplicada em um único centro de abastecimento e serviços. No entanto acredita-se que ela possa ser facilmente adaptada e utilizada em outras empresas do mesmo ramo de atividade, devido à generalidade das etapas que compõe esta abordagem.

Para a conclusão do trabalho, o estudo chega ao seu final ao atender os objetivos e hipóteses propostas esperando assim contribuir com a geração de novos conhecimentos e praticas gerenciais mais seguras, para os administradores do Auto Posto Santour.

O objetivo geral da pesquisa foi atingido ao se identificar os fatores que mais influenciam na satisfação dos clientes do centro de abastecimento e serviços Auto Posto Santour. As análises dos resultados da pesquisa identificaram informações que poderão servir de base de estudo para a melhoria da gestão administrativa e da competitividade.

Os objetivos específicos da pesquisa também podem ser considerados atendidos. O resultado da pesquisa permitiu:

- Identificar os atributos considerados fundamentais na escolha de um centro de abastecimento e serviços. Estes atributos foram os que receberam o maior número de citações nas entrevistas da pesquisa qualitativa e são: qualidade do combustível, confiança, localização, receptividade, rapidez de atendimento, cordialidade e bandeira da companhia.

- Agrupar os atributos em relação as suas dimensões de qualidade e identificar as dimensões e atributos que são afetados positivamente ou negativamente pelo grau de satisfação. Esta análise está demonstrada no capítulo 5 item 6.4

- Apresentar o grau de satisfação conforme perfil de clientes que visitam o centro de abastecimento e serviços, em relação à satisfação com o Auto Posto Santour. Esta análise está demonstrada no capítulo 5 item 6.3.

- Conhecer através das análises dos resultados sob a ótica da satisfação, e da importância dos atributos, com utilização de técnicas estatísticas, os efeitos positivos e negativos da gestão administrativa do Auto Posto Santour.

Com relação a primeira hipóteses apresentada "A identificação dos atributos de qualidade e do grau de percepção de atendimento da expectativa do cliente são elementos básicos para a determinação do grau de satisfação", o estudo conclui que:

A identificação de fatores que aumentam a satisfação e levam o cliente a consumir sempre no mesmo local é básico para desenvolver e aplicar uma gestão diferenciada de atendimento. O resultado dessa identificação aliado ao que o Auto Posto Santour declarou como principais diferenciais competitivos estão demonstrados nas análises do Gráfico 6 da dimensão estrutura e no Gráfico 7 da dimensão atendimento no capítulo 5 item 6.4.

Com relação à segunda hipótese "A diferenciação no atendimento influi diretamente na satisfação do cliente e é fator de lealdade" o estudo conclui que:

A dimensão atendimento e o grupo de atributos que compõe esta dimensão foram os que receberam o maior grau de satisfação dos clientes em relação as demais dimensões, conforme demonstrado no Gráfico 11. Outro ponto a ressaltar é que estes atributos são os que estão presentes como maior grau de satisfação nos clientes que visitam o centro de abastecimento e serviços mais de oito vezes ao mês, levando a concluir que podem influenciar na lealdade ao Auto Posto Santour.

Com relação a esta hipótese podemos salientar que a análise feita através da ferramenta Janela do Cliente conforme descrito no capítulo 5 item 6.5, mostra que, os atributos considerados mais importantes para os clientes e que a empresa aplica maior esforço para possuir um diferencial, conseguem propiciar um nível maior de satisfação, fazendo com que o Auto Posto Santour venha a ter maior competitividade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ato de medir a satisfação é um exercício de comparação entre um desempenho pré-estabelecido como desejável ou que se espera que aconteça, com o que realmente acontece. De fato, com a medição se torna possível verificar desvios existentes ou com tendências potenciais, de maneira a possibilitar a correção tempestiva de rumos (Reis, 1998), bem como identificar oportunidades de melhorias. Devem ser estabelecidos padrões e indicadores de gestão para que os processos possam ser acompanhados e monitorados. Na medida em que os resultados desses indicadores saem dos padrões desejados de índices de satisfação, devem ser estabelecidos novos planos de ação para que retornem ao devido rumo e, com o tempo, com processos mais estáveis, seja possível estabelecer metas mais ousadas para que os resultados esperados sejam ainda melhores. Outro ponto a salientar é que a descoberta de atributos de satisfação e seu grau de importância dão aos administradores a possibilidade de reduzir custos, se puderem descobrir através de uma análise mais apurada, quais características são passíveis de corte sem afetar a qualidade do serviço prestado e o comportamento do cliente.

O estado de encantamento com relação ao produto ou serviço prestado propiciando elevada satisfação ocorre quando a empresa realiza algo que surpreende o cliente, o que acontece quando o atendimento de suas necessidades supera o que esta sendo esperado (Kotler e Keller, 2006). É importante considerar que, de uma forma geral, os requisitos inesperados de hoje, gerando alto grau de satisfação, certamente serão requisitos desejados de amanhã e requisitos básicos de depois de amanhã, pois os clientes mudam suas expectativas quando se deparam com inovações e novas oportunidades oferecidas pelos prestadores de serviço.

No caso do Auto Posto Santour, a pesquisa efetuada com a identificação de atributos desejados pelos clientes, e o tratamento estatístico dos dados identificando importância e satisfação em relação a estes atributos, proporcionou a avaliação do comportamento do consumidor em relação a gestão adotada por este centro de abastecimento e serviços. As análises e conclusões que foram demonstradas no decorrer do trabalho servirão como ponto de referencia para a correção de possíveis desvios aos objetivos traçados pela empresa e também servirão de base para estudos futuros não só em relação ao comportamento do consumidor, mas também na relação da satisfação declarada com o aumento da receita. Frente a isso o Auto Posto Santour deve continuar inovando investindo esforços na busca da

qualidade de seu atendimento e melhorias na sua estrutura física. A repetição periódica da aplicação desta pesquisa pode se tornar uma ferramenta de grande valia para o monitoramento dos rumos dessa estratégia.

O atendimento adequado é o mínimo que se espera nos dias de hoje. É de fundamental importância o entendimento dos desejos e expectativas dos clientes e do mercado visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente. Atender às expectativas básicas da clientela mal garante a sobrevivência da empresa. O mercado competitivo, com consumidores cada vez mais exigentes e sofisticados, demandam atendimento personalizado, diferenciado e inovador, e que se bem prestado e observado, de forma sistemática e contínua, poderá contribuir, para o crescimento, prosperidade e sustentabilidade do negócio.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


ALBRECHT, Karl, BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade:** a vantagem competitiva. São Paulo : Makron Books, 1992.

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Serviço ao cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002

ANDERSON, Kristin, ZEMKE, Ron. **Fornecendo um super serviço ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ANP. Agência Nacional de Petróleo. Disponível em: <http://www.anp.gov.br>. Acesso em 14 de novembro de 2011

APDG, Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento Gerencial. **Customer Window:** catálogo de informações. São Paulo: Rhodia S.A., 1994.

BARCELLOS, P. F. P. **Satisfação de Clientes e Desempenho Empresarial**. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

BARCELLOS, P. F. P. Indicadores de Desempenho Orientados pelo Mercado para Administração Estratégica no Varejo, **RAUSP** - Revista de Administração - FEA/ USP, v. 32, n.2, p. 84-89, 1997.

BERRY, L. L. **Descobrindo a essência do serviço**. Rio de janeiro: Qualitymark, 2001

BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing:** competindo através da qualidade. 3ª Ed. São Paulo: Maltese, 1995.

CABRINO, T. **Fidelidade ou Lealdade.** Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelidade%20ou%20Lealdade.htm> Acesso em: 25 de julho de 2011.

CHAVES, Alexandre. Janela do Cliente Aplicada na Cohen Empreendimentos Imobiliários. Porto Alegre, 2002. p. 28. cap. V – Método. Escola de Administração – UFRGS.

COBRA, Marcos, **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo; Cobra Editora, 2005

COUGHLAN, Anne T. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A. PETER, Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CZINKOTA, Michael *et al.* **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CROSBY, P. B. **Qualidade é Investimento**. São Paulo: José Olimpio, 1991

DEPARTAMENTO NACIONAL DE TRANSITO. **Evolução da frota de veículos**. disponível em < http://www.denatran.gov.br/frota.htm> acesso em: 20 dez. 2011.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1990.

DORIA, L. **Service Profit Chain:** Modelo de Gestão aplicado a postos de serviços de combustíveis. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Ibmec, 2006.

FECOMBUSTIVEIS. Relatório Anual da Revenda de Combustíveis. Rio de Janeiro: Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e de Lubrificantes, 2009-2011

GARVIN, D.A.: Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review, p. 101-109, nov-dec 1987.

GIANESI, I. G. N; CORRÊA, H .L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994

GIL, Antônio. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing**: Customer Management in Service Competition. 3ª ed. England: John Wiley & Sons, 2007.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de redes. Porto Alegre: Bookman, 2005

JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. International Journal of Service Industry Management, v. 6, n. 5, p. 53-71, 1995.

JURAN, J. M.; GRYNA, F. M.. **Controle da qualidade em diferentes sistemas de produção.** Vol. VIII. São Paulo: Makron Books, 1993.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI:** Como criar, conquistar e dominar mercados. 1ª ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**, 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: **Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. K**. Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARSHALL, I.. A importância da qualidade dos serviços em geral. **RAE** - Revista de Administração de Empresas - ESAGS/FGV, n. 7, p. 29-34, 2009.

MARCHETTI, R. Z; PRADO, P. M. H. Um Tour pelas Medidas de Satisfação do Consumidor, **RAE** - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n.4, p. 56-67, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001

MOUTELLA, C. **Foco no cliente: estratégia de fidelização**. Disponível em: <HTTP://www.gerenciadoresdevendas.com.br/gerenciador/empresa/servicos/artigos/ 017.htm> Acesso em 25 de julho de 2011

MOTTA, P. C. **Serviços**: Pesquisando a satisfação do consumidor. Rio de Janeiro: Papel e Virtual, 1999

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: Estratégia e Gestão. São Paulo: Atlas, 2000

PORTER, M. E. **Estratégias competitivas**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5ª ed. Rio de janeiro: Editora Campus, 1991

REINHOLD, IVO R. **Estatística**. 1ª. ed. Blumenau SC: Nova Letra, 2001..

ROCHA, T.; MORAES, F. **Os desafios estratégicos de um programa de fidelização em franquias**. Revista da ESPM, 1ª ed., vol 10 jan/fev. 2003.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

SEBRAE Análise do comércio varejista de autopeças de Salvador /Gustavo Casseb Pessoti, Ítalo Guanais Aguiar Pereira . -Salvador: Sebrae/BA, 2004.

SHIMAKURA, S.E.; RIBEIRO JUNIOR, P.J. **Estatística**. Disponível em: <http://www.est.ufpr.br/~paulojus/CE003/ce003.html>. Acesso em: 10 dez. 2011.

WILLARD, N. A. & NEIL, Z. S. **Diferenciação no Varejo**: Como conquistar um lugar privilegiado na mente dos clientes. São Paulo: GS&MD, 2009

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003

# APENDICE A - Protocolo de estudo de caso

## A) Visão geral do projeto

**Objetivos:** A pesquisa objetiva identificar resultados produzidos em relação à satisfação de clientes e a sua retenção quando uma empresa emprega um diferencial de atendimento. Para isso busca-se identificar qual o nível de formalização das diretrizes traçadas pela empresa, a objetividade das ações em relação aos objetivos traçados e quais variáveis são avaliadas.

**Principais questões a ser respondida pela pesquisa: "** Por que os consumidores buscam o atendimento neste posto de serviço"; **"** Quais são os atributos de qualidade e os serviços considerados importantes pelos consumidores e que atuam na mudança de comportamento propiciando satisfação, frente a um diferencial de atendimento?"; " Como a avaliação dos resultados permite identificar quais variáveis são mais atuantes e quais pontos devem ser melhorados na empresa?".

**Responsável pela pesquisa:** Pesquisador: Mario Sergio Menezes Bravo

**Critérios para a escolha do caso estudado:** Será estudado o caso que atenda aos seguintes critérios:

- Empresa do setor varejista de venda de combustíveis e serviços automotivos.
- Empresa situada na região da cidade de Santos
- Empresa que agregou o conceito de multi serviços como forma de expansão
- Empresa que adota ações de marketing de relacionamento a pelo menos um ano
- Empresa que após adotar ações de diferenciação no atendimento teve expressivo aumento de clientes.
- Empresa que tem representatividade na região da cidade em que atua.

**Cumpriu os requisitos e aceitou participar do estudo, um centro de abastecimento e serviços automotivo de bandeira Petrobrás, denominado Auto Posto Santour Ltda**

**Unidades de análise:** Quanto à unidade de análise, o estudo será feito de forma holística, buscando apresentar a visão global da realidade estudada.

**B) Procedimentos de Campo:**

**Aspectos metodológicos:** Pesquisa de natureza exploratória com o uso do método de estudo de caso único holístico.

**Instrumento de coleta de dados**: Roteiro de entrevistas. As entrevistas em uma primeira etapa serão realizadas junto aos administradores do centro de abastecimento e serviços, a fim de identificar a visão de quem estabelece e controla as ações com relação ao atendimento dos clientes; com funcionários da linha de frente para se ter a visão de quem executa as ações. Em uma segunda etapa, junto à população que visita o centro de abastecimento e serviços, para a coleta de informações através de questionários onde se colherá em um primeiro momento, informações sobre o que os clientes buscam ao ir a este centro de serviços e em um segundo momento através da amostra da população que visita este centro de serviços, informações sobre a faixa etária, sexo e a avaliação da satisfação em relação ao atendimento dos serviços prestados.

**C) Plano de análise dos dados**

**Análise dos dados:** A análise dos dados deverá buscar desenvolver uma estrutura descritiva do caso estudado. O que se espera encontrar são resultados que comprovem que a utilização de uma gestão diferenciada com ações voltadas para o atendimento na prestação de serviços, produza efeitos comportamentais no cliente, gerando satisfação e fazendo com que ele retorne ao ponto de venda.

**Relatório do caso:** Apresentação escrita dos dados coletados e das conclusões relevantes.

## APENDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Questões da Pesquisa:

1- Como você enxerga o mercado de abastecimento e prestação de serviços na cidade de Santos?

2- O que determina para você a escolha do Centro de abastecimento e serviços Santour?

3- Quais serviços ou o que você considera importante que o Centro de abastecimento e serviços Santour ofereça aos seus clientes?

# APÊNDICE C - Questionário de avaliação dos Atributos de Qualidade

Avalie o centro de abastecimento e serviços Auto Posto Santour, de acordo com a sua experiência. Na escala de 1 a 5 pontos avalie assinalando com um "X"os atributos de qualidade, conforme a sua **satisfação.** Caso você não saiba avaliar algum dos atributos citados, assinale 0.

| | ATRIBUTOS DE QUALIDADE | GRAU DE SATISFAÇÃO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | muito insatisfeito | insatisfeito | nem satisfeito nem insatisfeito | satisfeito | muito satisfeito | não sabe |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| 1 | Facilidade de acesso ao Posto | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 2 | Localização do Posto | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 3 | Aparência Física | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 4 | Organização | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 5 | Limpeza | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 6 | Tempo de atendimento | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 7 | Receptividade | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 8 | Cordialidade | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 9 | Iniciativa dos atendentes | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10 | Atendimento em geral | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11 | Atendimento 24 horas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12 | Verificação dos itens (água, óleo) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13 | Limpeza dos vidros, espelhos, faróis | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14 | Lavagem expressa | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15 | Centro de lubrificação e troca de óleo | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16 | Calibragem de pneus | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17 | Loja de conveniência | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18 | Lanchonete | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19 | Serviço banco 24 horas | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 20 | Qualidade do combustível | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21 | Qualidade geral dos produtos e serviços | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22 | Imagem do Posto | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 23 | Bandeira da Companhia (Petrobrás) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 24 | Confiança | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 25 | Promoções e Cortesia | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 26 | Preços em Geral | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 27 | Preço comb. c/ relação aos concorrentes | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 28 | Condições de pagamento | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 29 | Satisfação Geral com o Posto Santour | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

## Dados do Entrevistado:

**1- Sexo: Masculino ( ) Feminino ( )**

**2- Idade: 18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) + 55 ( )**

**3- Escolaridade: Ens. Fundamental ( ) Ens. Médio ( ) Ens.Superior ( )**

**4- Quantas vezes ao mês visita este estabelecimento para abastecer ou utilizar serviços.**
**1-2 ( ) 3-4 ( ) 5-6 ( ) 7-8 ( ) +8 ( )**

# FICHA CATALOGRÁFICA

B826d BRAVO Mario

**Diferenciação no atendimento, uma ponte para a satisfação do cliente: o caso de um centro de serviços automotivo:**
Mario Sergio de Menezes Bravo; Dr. Gil Nuno Vaz P. Silva Santos: [s.n.], 2012

120 f.; 30 cm. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Católica de Santos, Programa de Mestrado em Administração.

1. Satisfação do cliente. 2. Centro de Serviços. 3. Vantagem Competitiva. I. Silva, Gil Nuno V. P., orient. II. Título

CDU 65.01 (043.3)