

QUALIDADE E VALOR PARA O CLIENTE DE OFICINAS MECÂNICAS AUTORIZADAS: UM ESTUDO DE CASO NA JEFF CAR

**Curso Superior de Tecnologia em
Gestão de Recursos Humanos
Período: 4º**

Orientador

Professora Dr^a. Ana Crhistina
Vanali

Autores

Deisiane Alves da Maia
Marcos César da Costa Pimentel
Nedson de Lima de Lara
Suliane Helena dos Santos

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo geral de apresentar uma proposta para o aumento do índice de satisfação dos clientes na oficina automotiva Jeff Car e com os objetivos específicos de identificar as causas do problema; apresentar alternativas de solução e elaborar um plano de ação. Além disto, demonstrar como a profissionalização está ligada ao desempenho e sucesso das organizações. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa na internet para a coleta de dados e Matriz Gut e 5W2H para a elaboração do plano de ação. Foi possível compreender o problema em que a empresa está passando, além de investigar as causas e propor alternativas de solução com a finalidade de aumentar o índice de satisfação dos clientes da Jeff Car.

Palavras-chave: Profissionalização; Treinamento; Satisfação do Cliente.

1. INTRODUÇÃO

A profissionalização é um tema indispensável para o sucesso, estabilidade e aquisição de vantagem competitiva nas organizações. Independentemente de seu ramo de atuação, a profissionalização é fundamental para que os produtos e serviços de uma organização sejam entregues com qualidade e satisfaçam o cliente.

Profissionalização, ou educação profissional é diferente de educação geral. Para a autora Freire (2014), a educação geral é constituída por um processo contínuo de desenvolver habilidades físicas, intelectuais e morais de um indivíduo, buscando a integração na sociedade a que pertence e a seu núcleo familiar. Já a educação profissional tem como foco preparar um indivíduo para uma carreira ou uma função. E o desafio da profissionalização está em aliar competências individuais, profissionais e organizacionais, satisfazendo os interesses dos colaboradores e da organização. Entende-se por habilidade saber desempenhar determinada ação física ou mental, por exemplo, uma pessoa que sabe aplicar injeção em uma outra. Enquanto competência é um conjunto de habilidades desenvolvidas de forma harmônica e caracteriza uma profissão, por exemplo, um médico.

Muitos autores usam o termo qualificação profissional praticamente como sinônimo de educação profissional, como Ramos (2002), para quem o conceito de qualificação profissional se consolidou com os métodos taylorista-fordista de produção, quando surgiram padrões em relação a formação para o emprego, a carreira e a remuneração. Porém, os sistemas evoluíram e continuam a evoluir, o que caracteriza o desenvolvimento dos métodos de profissionalização. É possível ver esta evolução através do Quadro 1.

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

	EUA - Taylorismo	EUA - Fordismo	Japão - Toyotismo
MODO DE PRODUÇÃO	Divisão rígida do trabalho. "Uns trabalham e outros executam".	Produção em massa	Flexibilidade na organização da produção e do trabalho
FORMA DE GESTÃO	Gestão rigidamente hierarquizada	Gestão centralizada e hierarquizada	Gestão Horizontal
FORMA DE TRABALHO	Trabalho fragmentado, repetitivo, monótono e desprovido de sentido, alienado.	Divisão entre concepção e execução. Linha de montagem e trabalho fragmentado.	Trabalho organizado em células e equipes de trabalho. Técnicas participativas e de integração dos colaboradores.

Fonte: Freire (2014, p.28) adaptado pelos autores

O homem deixou de ser considerado uma extensão de máquina a partir do Toyotismo, quando as fábricas, por exemplo, passaram a ser organizadas em células, onde os trabalhadores tinham uma visão completa do processo e cooperavam entre si e as organizações passaram a se tornar mais orgânicas e integradoras.

Freire (2014) cita o autor Schwartz (1995) que define qualificação como a aquisição de conhecimento, e este conhecimento pode ser adquirido através de conhecimentos teóricos, sociais ou experimentais. Manfredi (1999), cita a qualificação como a preparação do capital humano. É através dela que um profissional pode ser aperfeiçoado e exercer suas atividades com mais eficiência e eficácia.

Segundo Chiavenato (2003), entende-se por capital humano o capital constituído das pessoas que fazem parte de uma organização, ou seja, são os talentos de que a organização precisa. Além disto, o capital humano é capital intelectual - um capital invisível e composto de ativos intangíveis. O capital humano é um dos maiores geradores de riqueza organizacional, pois a qualidade de produtos e serviços são dependentes deste tipo de capital.

O tema central desse trabalho é apontar como a qualificação profissional pode garantir um bom nível de serviço ao cliente. Serviço ao cliente é a assistência prestada ao cliente antes, durante ou após a contratação de um serviço.

Segundo o site oficial do Ministério da Economia, no final de 2018, o setor de serviços atingiu a representatividade de 73% do PIB (produto interno bruto). Por se tratar de um setor muito amplo, abrange uma vasta parte da economia brasileira. Tanto no contexto nacional, quanto internacional, o setor de serviços se mostra de grande importância para a economia. E os estudos que contemplam a qualidade dos serviços prestados a satisfação do consumidor, bem como os atributos que agregam valor ao cliente, tornam-se cada vez mais relevantes no âmbito das organizações e no meio acadêmico, proporcionando maior conhecimento do que os clientes esperam da organização e fornecendo informações para as empresas aperfeiçoarem seus serviços a fim de se tornarem mais competitivas.

Diante desse cenário, este artigo analisa a relação entre o cliente com as oficinas mecânicas autorizadas, levantando as percepções e experiências, tanto negativas quanto positivas, de modo a construir um modelo do que representa valor e qualidade para o cliente da Jeff Car.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 – HANDS ON

Para entender na prática a relação entre a importância da qualificação profissional para se manter um bom nível de serviço cliente, foi realizado um estudo de caso através da Plataforma Saga Senai. Para Yin (2009), estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com a finalidade de explicar, explorar ou

descrever fenômenos atuais em seu próprio contexto. Pode ser um estudo exaustivo de poucos ou mesmo um objeto que fornece conhecimentos profundos.

A Saga Senai é uma plataforma que promove a inovação e o empreendedorismo, através da aproximação de alunos e indústrias com a intenção de obter resultados práticos para as empresas, composta por três fases: Grand Prix Senai de Inovação, Desafio Senai de Projetos Integradores e o Inova Senai. Neste trabalho foi utilizado a base de demandas industriais do Desafio Senai de Projetos Integradores no qual o objetivo é apresentar uma proposta de solução para um problema real de uma organização (SENAI, 2020).

Dentre as 75 demandas industriais registradas no site no dia 02 de setembro de 2020, optou-se pelo registro da oficina Jeff Car que apresenta como o seu problema a demora no atendimento a clientes e a má utilização de seus recursos, o que gera a insatisfação dos mesmos. A demanda desta empresa foi registrada na plataforma da Saga Senai da seguinte maneira:

DEMORA NO ATENDIMENTO A CLIENTES E MÁ UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS

Descrição resumida:

A oficina Jeff Car é uma oficina multimarcas especializada no atendimento de veículos da marca Nissan, limitada no atendimento aos clientes.

Benefícios esperados:

Agilidade no atendimento, melhor gestão dos processos e recursos, acessibilidade e visibilidade no mercado

Detalhamento:

O nosso processo de atendimento atual é de dois veículos por vez. Quando surge serviços que demandam maior tempo de manutenção, os demais clientes aguardam a vez na calçada. Mesmo tendo uma localização em área urbana, temos ainda uma boa clientela. Os clientes questionam pela demora no atendimento, mas em sua maioria acabam aguardando a sua vez.

Escola: Anielo Franco

Restrições (O que a solução não pode ter): Alto Custo

Estado: MG

Área de atuação: Automotiva

Empresa: Jeff Car

Data de cadastro: 06/09/2019 08:54

Fonte: SENAI (2020)

A oficina Jeff Car, localizada em Divinópolis/MG iniciou suas atividades como oficina especializada em carros da Nissan e importados em outubro de 2017. O mecânico Jefferson

Emiliano dos Santos iniciou sua carreira como mecânico aos 17 anos, possuindo hoje 20 anos de experiência. Passou por várias oficinas até chegar na Nissan, onde permaneceu por 6 anos e aprendeu a trabalhar com todos os carros da marca. A Figura 1 mostra o certificado de técnico mecânico autorizado da Nissan Veículos.

FIGURA 1 – CERTIFICADO DE LICENCIAMENTO NISSAN DA JEFF CAR



Fonte: Jeff Car (2020)

Quando a concessionária da marca Nissan decidiu parar todas as suas atividades na cidade, Jefferson teve a ideia de montar a oficina Jeff Car – já que havia uma quantidade expressiva de veículos da marca Nissan em Divinópolis e os clientes estavam sem assistência especializada disponível. A oficina oferta serviços especializados, desde a troca de óleo, pastilhas, reparos em rolamentos, bandeja, bielas, estabilizador, embreagem, freio, velas coifas, entre vários outros reparos e trocas mecânicas. A Figura 2 ilustra aspectos do interior da oficina Jeff Car.

FIGURA 2 – INTERIOR DA JEFF CAR



Fonte: Jeff Car (2020)

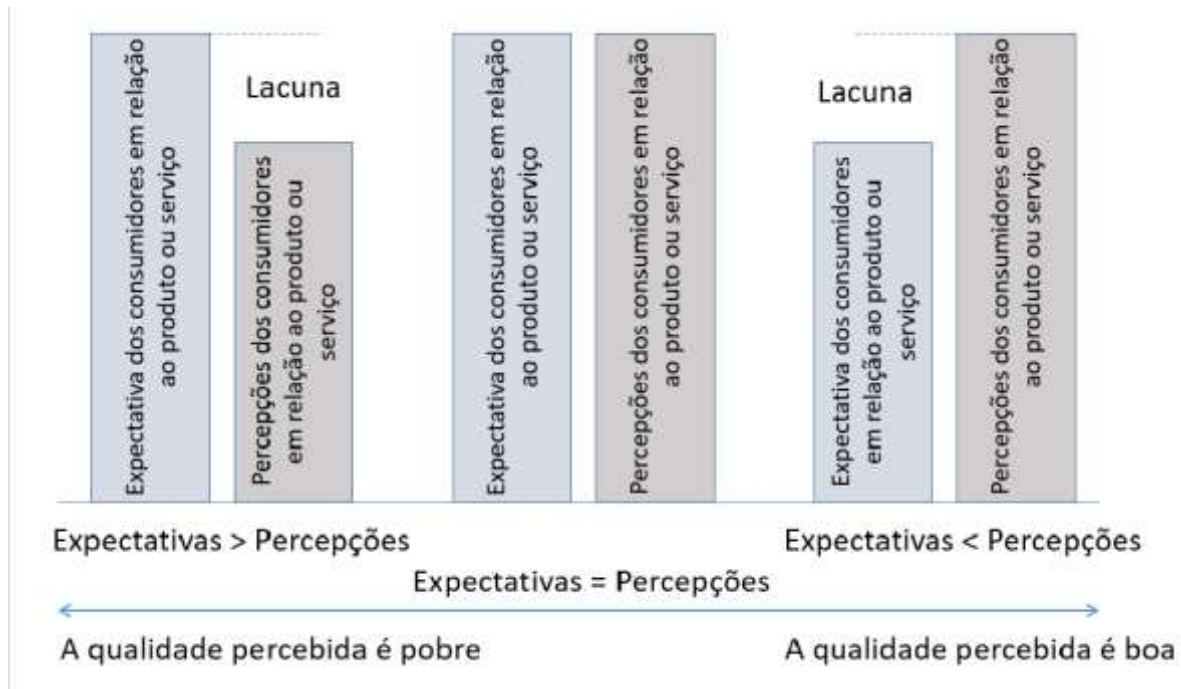
O problema central que a Jeff Car está encontrando é o baixo nível de satisfação de seus clientes porque o atendimento costuma ser demorado, o que gera reclamações deles. Mesmo com a demora, os clientes ainda assim esperam porque a oficina é a única autorizada pela marca Nissan na cidade. Mas, com o tempo esta situação pode gerar consequências piores, como a perda desses clientes, além, da associação da má prestação de serviços da Jeff Car com a marca da montadora, gerando uma imagem negativa que poderia também ocasionar problemas entre a Jeff Car e a Nissan.

113

Os benefícios esperados são que a Jeff Car possa diminuir o seu tempo de atendimento, além de ter um local confortável onde seus clientes possam esperar para serem atendidos e que a empresa passe a usar ferramentas de gestão para ter maior controle de sua operação. Além disso, a proposta apresentada não poderá envolver alto custo.

A atual crise econômica em que o Brasil se encontra trouxe a possibilidade de crescimento para o setor de serviços de reparo automotivo. Isso porque, segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA (2020) houve uma queda no número de veículos novos no país, apontando para um aumento da idade da frota de automóveis, que consequentemente contribui para um aumento no número de manutenções automotivas. No Brasil, um setor que vem se destacando, segundo dados do Instituto Brasileiro de Tributação – IBPT (2020), é o mercado de reposição automotiva de peças que movimentou 106 bilhões de reais no ano de 2019, sendo que, 64% desse total são originados da venda de peças para automóveis leves. E, entre os canais de distribuição deste setor, encontram-se as oficinas mecânicas, representando 36,5% do total de 314.900 empresas no setor de reparo automotivo (IBPT, 2020). O setor de serviços automotivos gerou 14,2 bilhões de receita operacional líquida em 2019, contando com a participação de 74.004 empresas além de empregar aproximadamente 293,4 mil funcionários, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020). A fidelidade do cliente está atrelada à sua satisfação com o serviço prestado. A probabilidade dos clientes se tornarem fiéis a uma empresa aumenta à medida que sua satisfação cresce. Essa fidelização, se dá com empresas que conseguem entregar um pacote de valor ao cliente que supere suas expectativas, caso a organização não o faça dificilmente sobreviverá no mercado. Para Frankenthal (2016), a satisfação de modo geral é o quanto a expectativa do cliente foi atendida ou superada conforme figura 3.

FIGURA 3 – QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE



Fonte: Mildemberger (2018)

A oficina mecânica autorizada, definida por Santos (2010) é uma empresa privada responsável pela manutenção de veículos de determinada marca, fornecendo peças de reposição originais, ou seja, aprovadas pelas montadoras. Essas peças são utilizadas em veículos novos, seminovos e usados da marca, sempre se utilizando de ferramentas de precisão e com mão de obra capacitada, ou seja, é necessário fazer a formação ofertada pelo fabricante automotivo. As oficinas mecânicas autorizadas são concorrentes diretos das concessionárias, empresas estas organizadas, regulamentada por lei específica, autorizadas e com programa de capacitação de mão de obra oferecida pelo fabricante automotivo. Tal fato leva a se compreender como se dá a qualidade nas oficinas autorizadas, a partir da percepção dos clientes, de modo a identificar o que representa valor para eles e, o que os têm levado a se tornarem fiéis dessas oficinas mecânicas. Segundo dados divulgados pelo Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios (SINDIREPA) o número de veículos que frequentam oficinas autorizadas é de aproximadamente 30 milhões e ele passa pela oficina em média duas vezes ao ano, demonstrando assim um grande mercado consumidor. Em contrapartida o número de oficinas mecânicas corresponde a aproximadamente 121 mil empresas legalizadas (OFICINA BRASIL, 2019)

Em relação ao meio acadêmico, a pesquisa visa contribuir para o entendimento das expectativas dos clientes do setor estudado e de aspectos no serviço que representam valor para eles. Também visa estimular novos estudos a fim de identificar particularidades relacionadas ao setor de serviços automotivos que ainda não foram explorados ou descobertos.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo geral elaborar uma proposta para aumentar o índice de satisfação dos clientes da empresa Jeff Car e como objetivos específicos: 1. Identificar as causas do baixo índice de satisfação dos clientes da Jeff Car; 2.

Elaborar alternativas para aumentar o índice de satisfação dos clientes da Jeff Car; 3. Apresentar o plano de ação com propostas para aumentar o índice de satisfação dos clientes da Jeff Car.

2.2 – WORK LAB

Apesar da crise econômica, segundo o site do Ministério da Economia (2020), atualmente, o setor automotivo representou 22% do PIB nacional de 2019, ou seja, R\$ 1,6 tri do total de R\$ 7,3 tri. Segundo artigo de Schaun (2020) para a Revista Autoesporte, a Nissan em 2019, ficou entre as 10 marcas que mais venderam automóveis, ficando à frente de outras grandes montadoras como Peugeot e Citroën, conforme quadro 2 e figura 4.

QUADRO 2 – LISTA DAS 10 MARCAS DE CARROS MAIS VENDIDAS EM 2019 NO BRASIL

POSICÃO	MARCA	QUANTIDADE COMERCIALIZADA
1ª	Chevrolet	475.684
2ª	Volkswagen	414.481
3ª	Fiat	366.135
4ª	Renault	239.227
5ª	Ford	218.527
6ª	Toyota	215.681
7ª	Hunday	207.656
8ª	Jeep	129.463
9ª	Honda	129.118
10ª	Nissan	96.083

Fonte: Schaun (2020, *on line*)

FIGURA 4 – MODELOS VEÍCULOS NISSAN COMERCIALIZADOS NO BRASIL





Fonte: NISSAN (2020)

116

Um estudo do Sebrae de 2015 mostrou que existiam 268.309 empresas de reparação de veículos em todo o Brasil. Este número se concentrava em sua maior parte nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina conforme do gráfico 1 que demonstra a ocorrência de empresas de reparação de veículos distribuídas entre os estados brasileiros e o Distrito Federal.

GRÁFICO 1 - EMPRESAS DE REPARAÇÃO DE VEÍCULOS POR ESTADOS BRASILEIROS



Fonte: Sebrae (2015, on line)

Segundo este mesmo estudo do Sebrae (2015), a maior parte das empresas de reparação de veículos são Microempreendedor Individual (MEI)¹, conforme gráfico 2, demonstrando que os gestores estão em um nível mais básico quanto a sua administração, sendo isso um ponto negativo, já que é um setor que vem cada vez mais necessitando de tecnologia quanto a processos, insumos, equipamentos etc.

¹ As categorias apresentadas no gráfico 2 são:

MEI é uma regularização que enquadra empreendedores que não têm sócios, e faturam até R\$ 81 mil por ano e pode ter até um funcionário recebendo um salário-mínimo.

ME se refere a Microempresas que possuem faturamento igual ou inferior a R\$ 360 mil.

EPP são Empresas de Pequeno Porte que podem ter como faturamento anual no máximo R\$ 4,8 milhões. (PEREIRA, 2020)

GRÁFICO 2 - PORTE DE EMPRESAS DE REPARAÇÃO



Fonte: Sebrae (2015, *on line*)

A Jeff Car se enquadra nessa classificação de empresa de reparação de veículos e está localizada no estado brasileiro que possui o segundo maior número desse tipo de empresa, Minas Gerais. Portanto é de extrema necessidade a empresa ter uma ação para atingir um bom nível de satisfação dos seus clientes, visto que a insatisfação pode gerar a migração deles para outras oficinas. Com seus clientes satisfeitos, a Jeff Car é capaz de manter uma maior clientela, além de conseguir alcançar novos clientes através do marketing positivo que os próprios clientes satisfeitos podem realizar.

Os clientes estão cada vez mais exigentes, e isto requer um maior comprometimento das empresas e o estreitamento da relação com seus clientes para oferecer melhores serviços. Por isso, segundo Battaglia e Borchardt (2010), é importante a organização não ter medo de reclamações, ao contrário, antes deve incentivar que o cliente reclame, para que seja possível aos gestores estabelecerem estratégias de melhorias para aumentar a satisfação dos clientes. Os mesmos autores apontam que para aumentar a satisfação dos clientes, a empresa deve desenvolver um método eficaz para a medição dos níveis de satisfação dos mesmos. Ou seja, estabelecendo uma estratégia de recuperação de serviços e gerenciamento de reclamações, a empresa cria uma espécie de gestão de qualidade de serviços, onde se aperfeiçoa continuamente e aprende a “fazer o certo da primeira vez”. O conceito de gestão de qualidade, conforme Mello (2011) se resume a um meio sistemático que serve para garantir que todas as atividades organizacionais saiam como o planejado. E para Gozzi (2015), é garantir que o produto ou serviço atinja o seu padrão mais alto em vez de contentar-se com o malfeito. Organizações que adotam o sistema de gestão da qualidade costumam garantir maiores lucros por entregarem produtos e serviços com excelência que são capazes de superar a expectativa do cliente.

Esta satisfação é tão importante para os clientes, quanto para os próprios funcionários da organização. Para os clientes visa que eles sejam fidelizados, continuem a consumir produtos e serviços da empresa e façam uma boa promoção da imagem da organização para outras pessoas. Para os funcionários, especialmente aqueles da linha de frente, os que têm contato

direto com o cliente final, é que eles ofereçam um serviço com maior qualidade, uma vez que estarão bem capacitados (BATTAGLIA E BORCHARDT, 2010).

A fidelização de clientes pode ser tão importante quanto atrair novos clientes. Moraes (2018) comenta que, se ela não fosse importante, uma organização poderia se sustentar somente com novos clientes, mas o que não se mostra uma estratégia saudável e nem possível. Reter um cliente através de sua satisfação é muito importante para que este continue a consumir os serviços e produtos de uma organização, além de que um cliente satisfeito pode trazer novos clientes, pode gastar até mais e oferecer feedbacks mais honestos.

Através das informações fornecidas pela Plataforma Saga Senai, as possíveis causas das reclamações dos clientes da Jeff Car são:

- Falta agilidade no atendimento
- Muito tempo de espera
- Espaço limitado da oficina: apenas 2 carros de cada vez
- Sem lugar para aguardar dentro da oficina: tem que aguardar na calçada
- Falta de gestão de recursos e processos
- Falta de ferramentas de medição da satisfação dos clientes.

Para a priorização dessas causas, utilizou-se a Matriz Gut. Para Seleme e Stadler (2012), a Matriz Gut é uma ferramenta utilizada para priorizar as causas de um problema que devem ser solucionadas com antecedência.

O quadro 3 demonstra, através da Matriz Gut as possíveis causas da Jeff Car priorizadas.

QUADRO 3 - MATRIZ GUT JEFF CAR

CAUSAS	G	U	T	PONTUAÇÃO
Falta de agilidade no atendimento	5	5	5	125
Falta de gestão de recursos e processos	5	5	4	100
Falta de ferramentas de medição da satisfação dos clientes	5	4	5	100
Muito tempo de espera	5	5	3	75
Sem lugar para aguardar dentro da oficina	4	4	3	48
Espaço limitado da oficina	4	3	3	36

Fonte: elaboração dos autores (2020)

Foram priorizadas as causas que atingira valor igual ou superior a 100, sendo elas: Falta de agilidade no atendimento, Falta de gestão de recursos e processos e Falta de ferramentas de medição da satisfação dos clientes.

Estas causas foram escolhidas, primeiramente pela sua urgência em ser resolvida e por serem causas possíveis de serem tratadas sem despende de um alto custo de investimento, como por exemplo, aumentar o espaço físico da oficina que irá demandar um investimento muito mais alto.

A falta de agilidade no atendimento ficou com a pontuação mais alta, visto que é o que mais reflete o problema em si da empresa Jeff Car. O atendimento é demorado e isso causa uma má experiência para os clientes. É uma causa urgente a ser tratada e, que se não corrigida poderá resultar na perda de clientes.

Falta de gestão de recursos e processos e falta de ferramentas de medição de satisfação do cliente ficaram ambas com 100 pontos. Vê-se a falta de gestão de recursos e processos como uma causa prioritária a ser corrigida devido também implicarem na demora dos atendimentos, como também na perda de produtividade da organização. Os serviços prestados poderão ter custos reduzidos com uma gestão mais eficiente.

E por fim, a falta de ferramentas de medição de satisfação dos clientes é uma necessidade a ser corrigida, pois sem elas não será possível direcionar melhorias na organização.

2.3 – EXCHANGE IDEAS

O *benchmarking*, é um método de comparação de processos, práticas de gestão, com os de outras organizações que apresentem maior eficiência (PEREIRA, 2017). É um processo que deve ser sistemático e contínuo na avaliação dos líderes de mercado. Desta forma a empresa tem a capacidade de compreender melhor a sua situação no mercado e ter maiores perspectivas de como se manter competitiva (PONTES; ALBERTIN, 2017).

Analisando as causas priorizadas na Matriz Gut da Jeff Car, realizou-se o *benchmarking* com dois estudos de caso. O primeiro foi realizado por Froehlich e Scherer (2013) em uma empresa metalúrgica e que teve como alternativa de solução o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), pois a organização estava apresentando como problema a falta de multifuncionalidade e proatividade dos colaboradores. Quando surgia a necessidade, por exemplo, de remanejar algum colaborador, havia resistência, além do colaborador não se adaptar à nova função, gerando retrabalho e perda de recursos. Por conta disto os autores apontaram como proposta de solução a estruturação de um programa de T&D para a criação de um método padronizado de multiplicação de conhecimento. O estudo abrangeu o levantamento de necessidades de treinamento e estruturação do programa conforme os objetivos organizacionais.

O contexto da empresa do estudo de caso é bastante diferente da Jeff Car, por se tratar de uma organização maior e mais organizada quanto aos aspectos departamentais. Porém, os autores afirmam que, independentemente do tamanho da organização, programas de T&D podem ser implantados. Só depende de um posicionamento dos administradores.

Para a Jeff Car, a proposta seria fornecer aos colaboradores algum treinamento técnico com escolas como Sebrae ou Senai. Não necessariamente a todos colaboradores – devido ao

alto custo, mas ao menos para alguns com a intenção de desenvolver multiplicadores de conhecimento dentro da organização.

Através disto, acredita-se que a Jeff Car irá ter um melhor aproveitamento de seus recursos, desenvolvendo uma melhor gestão deles, além de um aumento na qualidade da entrega de seus serviços e motivação dos colaboradores e consequentemente, a satisfação do cliente, que é o mais importante.

Em um outro estudo, Padilha e Meira (2016) abordam o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) de uma construtora e o seu direcionamento para os clientes. Os autores apresentam algumas propostas de melhorias, mas ainda assim o Sistema de Gestão de Qualidade é bastante estruturado e pode servir como benchmarking para a Jeff Car. O SGQ dessa construtora, basicamente, visa medir a satisfação do cliente via pesquisas e o acompanhamento pós-compra, pós-ocupação dos imóveis e pós-assistência técnica.

A empresa adotou o uso das ferramentas *Net Promoter Score (NPS)*, uma ferramenta bem simples, onde é possível mapear quais são os clientes que possivelmente promoverão a marca, os neutros e os detratores - clientes que podem difundir uma imagem negativa da empresa). Também adotaram a ferramenta *Customer Effort Score (CES)*, que mede a dificuldade que o cliente teve para obter um determinado serviço ou produto de uma empresa. Quanto menor este score, significa que o cliente obteve o que procurava com pouco esforço, e a tendência de procurar a concorrência será baixa.

Outro meio de medir a satisfação ou fidelização de clientes é acompanhar sites de reclamações. Um dos mais conhecidos no Brasil é o Reclame Aqui, onde a maioria das empresas possuem um perfil com score que demonstra sua reputação, além de sua capacidade de resolver problemas de seus clientes.

Em um artigo de Sutto (2020) para o InfoMoney, foi feito um levantamento relacionando grandes empresas varejistas como Magazine Luiza, Lojas Americanas, Via Varejo e outras, que tiveram um enorme aumento no percentual de reclamações no site Reclame Aqui. As reclamações mais frequentes eram relacionadas com entrega de produtos. Em geral, antes da pandemia, estas empresas estavam direcionando seus investimentos em Marketing, para atrair seus clientes para lojas físicas. Porém, com a pandemia, o e-commerce que era um foco secundário destas empresas, passou a se tornar o principal e elas precisaram se readaptar, e voltar o foco para o e-commerce para aumentar a eficácia deste setor e atender a real demanda do seu cliente. E embora o aumento do número de reclamações, estas empresas permanecem com boa reputação no Reclame Aqui, devido a sua capacidade de lidar com essas insatisfações e conseguir satisfazer a necessidade de seus clientes de forma rápida.

Baseando-se nessas pesquisas de satisfação com os clientes após a prestação de serviços e após a realizações de prestação de assistência corretivas, elaborou-se o quadro 4 com as propostas de alternativas de solução para a Jeff Car.

QUADRO 4 – PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA A JEFF CAR

CAUSAS	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
Falta de agilidade no atendimento	Treinamento dos colaboradores
Falta de Gestão de Processos e Produtos	Elaboração e aplicação de uma Sistema de Gestão da Qualidade e Atendimento
Falta de ferramentas de medição de satisfação do cliente	Elaboração e aplicação de uma Sistema de Gestão da Qualidade e Atendimento.

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

2.4 – TIME TO SPEAK

As alternativas de solução se resumem na capacitação dos colaboradores, na elaboração de um Sistema de Gestão de Qualidade e atendimento e no uso de ferramentas de medição de satisfação do cliente.

Para a capacitação dos colaboradores, é possível oferecer um curso técnico de manutenção automotiva. Este curso costuma ter algumas opções bastante acessíveis e que sem dúvidas trará um retorno maior. Tanto na questão do funcionário mais capacitado, que oferecerá um atendimento melhor – prestará um serviço com alta qualidade - como também a maior motivação que o funcionário terá ao notar o investimento da empresa em seu desenvolvimento.

Para ter maior controle sobre a gestão, Jefferson, o proprietário, pode realizar cursos *online*s em instituições conceituadas como o Senai. Há algumas opções de curso até gratuitas e outras de baixo custo. Através destes cursos o proprietário terá condições de criar um Sistemas de Gestão onde seja capaz de gerenciar seus custos, receitas etc.

E por fim, para ter como medir a satisfação do cliente, o proprietário poderá passar a usar ferramentas para medição de satisfação do cliente como a *Net Promoter Score* e *Customer Effort Score*, além de ser capaz de mapear seu público e através das estatísticas melhorar o seu atendimento.

Para a apresentação dos planos de ação utilizou-se o 5W2H. Para Seleme e Stadler (2012), o 5W2H é uma ferramenta utilizada para registrar de forma organizada a execução de um plano de ação.

O quadro 5 apresenta o plano de ação para a capacitação dos colaboradores.

QUADRO 5 - PLANO DE AÇÃO PARA CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES

O QUE?	Treinamento dos colaboradores através do curso técnico em manutenção automotiva
QUEM?	Jefferson e mecânicos da oficina

ONDE?	Oficina Jeff Car
QUANDO?	A partir de 01/03/2021 – Curso técnico no Senai A partir de 01/04/2021 – Aplicação dos conhecimentos na Jeff Car
POR QUÊ?	Para capacitação dos colaboradores, aumento de qualidade do serviço e diminuição do tempo de atendimento e melhoria na gestão de recursos e atendimento.
COMO	Treinamento através do Senai Escola Senai no curso “Serviços mecânicos”
QUANTO CUSTA?	De R\$ 317,00 a R\$ 454,00 mensal total por pessoa. (R\$ 5706,00 a R\$ 8172,00 em 18 meses).

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

Este curso visa capacitar os funcionários responsáveis diretamente pela manutenção dos veículos na Jeff Car e também desenvolver todas as competências que o profissional precisa para trabalhar com manutenção de veículos. É um curso de 1200 horas, que poderá levar de 1 ano e meio a 2 anos para sua conclusão. Porém, o funcionário não irá levar todo este tempo para aplicar os conhecimentos adquiridos. No decorrer do curso o colaborador já poderá aplicar o que aprendeu até o momento.

As informações cedidas pela Jeff Car não permitem saber qual o quadro de funcionários. Mas, como a alternativa de solução não pode ser algo que despenda de alto investimento, a proposta é de que o curso seja ofertado para uma pessoa e esta possa servir de multiplicador de conhecimento para os demais.

O intuito é que através deste curso, os colaboradores da Jeff Car sejam capazes de prestar um atendimento com melhor qualidade, além de diminuir o tempo de atendimento e otimizar o gasto de recursos uma vez que após a formação os profissionais estarão mais preparados.

Através do edital do Senai (2020), os valores variam de R\$ 317,80 a R\$ 454,00. O menor valor será se o curso for feito ainda sob período de pandemia, pois o Senai está oferecendo uma mensalidade de emergência, devido a situação atual do Covid-19. E o maior valor, é o valor regular da mensalidade. É importante lembrar que estes valores podem variar devido a reajustes anuais.

O quadro 6 apresenta o plano de ação para a medição da satisfação dos clientes.

QUADRO 6 - PLANO DE AÇÃO PARA MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

O QUE?	Implantação de ferramentas de medição da satisfação do cliente
QUEM?	Jefferson
ONDE?	Jeff Car
QUANDO?	A partir de 15/12/2020 a 22/12/2020.
POR QUÊ?	Para levantar dados concretos sobre a satisfação do cliente e projetar melhorias contínuas no atendimento
COMO	Através do uso das ferramentas <i>NPS</i> e <i>CES</i> . Poderá utilizar de cursos <i>online</i> e pesquisas na internet para domínio das ferramentas.
QUANTO CUSTA?	6 horas do Jefferson para estudo das ferramentas, elaboração dos formulários e aplicação.

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

Como alternativa de solução para a insatisfação dos clientes, foi selecionado o uso de ferramentas de medição da satisfação do cliente. As ferramentas escolhidas foram o *Net Promoter Score (NPS)* e *Costumer Effort Score (CES)*. São ferramentas muito simples e de que Jefferson nem precisaria despendar capital para utilizá-las.

A primeira ferramenta – *NPS* - visa mapear qual o percentual de clientes promoverá a empresa ou qual percentual serão detratores da empresa. Com essa ferramenta são feitas perguntas como: “Em uma escala de 0 a 10 pontos, qual a probabilidade de recomendar o produto ou serviço X?”. Onde é possível mapear quais são os clientes que possivelmente promoverão a marca (clientes com 9 a 10 pontos), os neutros (7 a 8) e os detratores - clientes que podem difundir uma imagem negativa da empresa - (0 a 6 pontos) (GEHM FILHO, 2020).

O cálculo é muito simples: basta subtrair o percentual de detratores do percentual de promotores. Este score precisa estar o mais elevado possível. Um NPS excelente está entre 75% e 100. Bom entre 50% e 74%. Razoável entre 0% e 49% e ruim, entre -100% e -1% (GEHM FILHO, 2020).

A segunda ferramenta – a *CES* - visa identificar quanto de esforço o cliente está despendendo para conseguir o seu serviço. Ela mede a dificuldade que o cliente teve para obter um determinado serviço ou produto de uma empresa. Quanto menor este score, significa que o cliente obteve o que procurava com pouco esforço, e a tendência de procurar a concorrência será baixa. Uma única pergunta já é suficiente para esta ferramenta. Basta perguntar em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 extremamente fácil, 2 fácil, 3 normal, 4 difícil e 5 extremamente difícil), por exemplo, “quão fácil foi receber o seu pedido?”. O cálculo é feito pelo percentual de 1 (extremamente fácil) e 2 (fácil). Quanto menor o score significa a facilidade que o cliente teve no recebimento de produtos ou serviços é um aspecto essencial na satisfação e fidelização do cliente (GEHM FILHO, 2020).

Não será possível gerenciar a satisfação do cliente se não houver recursos para medi-la. Através dos resultados obtidos com estas ferramentas, Jefferson poderá orientar ações voltadas para satisfazer as necessidades dos clientes que não tem atendido muito bem.

A aplicação poderá ser feita por formulários online e enviadas aos clientes após a realização de um serviço.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na elaboração do trabalho foram desenvolvidos os objetivos específicos por meio de pesquisas bibliográficas e documentais e da aplicação de ferramentas de qualidade para análise do problema. Através destas ferramentas, foram elaboradas as alternativas de solução para

aumentar o índice de satisfação dos clientes da oficina Jeff Car. Buscou-se esclarecer ao longo do trabalho como a satisfação do cliente é fundamental para o direcionamento de qualquer negócio e como, os negócios voltados para os clientes, são aqueles que se destacam e garantem vantagem competitiva. A Jeff Car é uma oficina que busca atender seus clientes com excelência, mas apresenta algumas falhas em relação ao atendimento e acomodação dos clientes e foram apresentadas alternativas para que a empresa possa se aperfeiçoar.

As dificuldades encontradas no trabalho foram a impossibilidade de visitar empresas locais devido à pandemia e a ausência de informações fornecidas pela empresa na Plataforma Saga Senai que não permitiu uma coleta de dados mais robusta.

O tema de pesquisa futura a ser trabalhado seria a otimização do espaço de atendimento. A Jeff Car não possui um ambiente muito adequado. Porém, um local de espera, por exemplo, confortável pode vir a ser uma oportunidade de criar um estreitamento com o cliente e oferecer a ele uma experiência ainda mais positiva, além do que apenas entregar o serviço prestado.

4. REFERÊNCIAS

ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Estatísticas. Disponível em <http://www.anfavea.com.br/>. Acesso 20 de outubro de 2020.

BATTAGLIA, D.; BORCHARDT, M. Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações. **Prod.**, São Paulo, 2010. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132010000300013&lng=en&nrm=iso >. Acesso em 28 de setembro de 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Manole, 2003.

FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES - FENABRAVE. Emplacamento de veículos confirmam projeções da FENABRAVE, para 2019, e devem manter o ritmo de crescimento em 2020., 2020. Disponível em: < <http://www.fenabrave.org.br/portal/conteudo/view/14532#:~:text=Conforme%20os%20dados%20da%20FENABRAVE,.005%2C%20no%20ano%20anterior> >. Acesso em 26 de outubro de 2020.

FRANKENTHAL, R. **Descubra como medir a satisfação do cliente**. MindMiners, 2016. Disponível em: < <https://mindminers.com/blog/como-medir-satisfacao-cliente/> >. Acesso em 20 de outubro de 2020.

FREIRE, D. A. L. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: encenando e efetivando resultados**. Curitiba. Intersaberes, 2014.

FROELICH, C.; SCHERER, C. E. Treinamento e Desenvolvimento: Um estudo de caso na empresa LLV Metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. UnilaSalle: Revista de Gestão da UnilaSalle. 2013. Disponível em: < <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/viewFile/1160/927> >. Acesso em 08 de novembro de 2020.

GEHM FILHO, C. A. **Como calcular satisfação do cliente: 3 métodos para as empresas.** Piperun, 2020. Disponível em: < <https://crmpiperun.com/blog/como-calcular-satisfacao-do-cliente/> >. Acesso em 20 de outubro de 2020.

GOZZI, M. P. **Gestão da Qualidade em bens e serviços.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/> Acesso em 20 de outubro de 2020.

IBPT. INSTITUTO BRASILEIRO DE TRIBUTAÇÃO. Disponível em <https://ibpt.com.br/> Acesso em 20 de outubro de 2020.

JEFF CAR. **Serviços.** Disponível em: < <https://jeff-car.webnode.com/servicos/> >. Acesso em 17 de setembro de 2020.

MANFREDI, S. M. **Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas.** 1999. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en >. Acesso em 20 de outubro de 2020.

MELLO, C. H. P *et al.* **Gestão da Qualidade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.
MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Setor automotivo. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/setor-automotivo> >. Acesso em 17 de setembro de 2020.

MILDEMBERGER, Lucélia. **Unidade de aula sobre Gestão da Qualidade.** Curitiba: Faculdades da Indústria/SJP, 2018 (mimeo).

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. A importância do Setor Terciário para a economia. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/406-programas-e-acoes-scs> >. Acesso em 01 de dezembro de 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Setor Automotivo. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/setor-automotivo> >. Acesso em 01 de dezembro de 2020.

MORAES, D. A. **A arte da fidelização do cliente: entenda o que você precisa para ter um consumidor que propague sua marca.** Rockcontent, 2018. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/fidelizacao-de-clientes/#:~:text=Por%20que%20a%20fideliza%C3%A7%C3%A3o%20de,lucros%20ou%20expandir%20a%20opera%C3%A7%C3%A3o.> >. Acesso em 20 de outubro de 2020.

NISSAN. Site oficial montadora. Disponível em <https://www.nissan.com.br/servicos/veiculos-comerciais.html>. Acesso 20 de outubro de 2020.

OFICINA BRASIL. **Dimensões do mercado de reposição.** Disponível em <https://www.oficinabrasil.com.br/noticia/mercado-cinau/dimensoes-do-mercado-de-reposicao-quem-somos-onde-estamos-e-quanto-representamos>. Acesso em 20 de outubro de 2020.

PADILHA, J. K. S; MEIRA, A.R. O cliente no contexto do Sistema de Gestão da Qualidade: estudo de caso em uma construtora paraibana. Revista Principia. IFPB. 2016. Disponível em: < <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/download/387/501> >. Acesso em 08 de novembro de 2020.

PEREIRA, C. **Planejamento de comunicação: conceitos, práticas e perspectivas**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

PEREIRA, P. T. Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características. **SEBRAE**, 2020. Disponível em: < <https://blog.sebrae-sc.com.br/epp-microempresa-mei/#:~:text=Definir%20se%20o%20neg%C3%B3cio%20%C3%A9,emitir%20nota%20fiscal%20dos%20servi%C3%A7os> >. Acesso em 20 de outubro de 2020.

126

PONTES, H.L.J.; ALBERTIN, M.R. **Logística e distribuição física**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

PLATAFORMA SAGA SENAI. **SENAI**. Disponível em: < <http://plataforma.gpinovacao.senai.br/plataforma/dashboard> >. Acesso em 20 de outubro de 2020.

RAMOS, M. N. **A educação profissional pela pedagogia as competências: para além da superfície dos documentos oficiais**. Educação & Sociedade, Campinas, 2002. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/es/v23n80/12939.pdf> >. Acesso em 17 de setembro de 2020.

RECLAME AQUI. Site oficial Reclame aqui. Disponível em: < <https://www.reclameaqui.com.br/> >. Acesso em 14 de novembro de 2020.

SANTOS, E. M. **Impacto das variáveis intervenientes nos efeitos da confiança, valor percebido e custos de mudança sobre a lealdade dos clientes de serviço automotivo**. Curitiba: Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2010. Disponível em <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/24916>. Acesso 20.outubro.2020.

SEBRAE. **Guia de tendências: Serviços Automotivos. 2015**. Disponível em: < [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e351c74c0205eb18f084ca4ba6e9f9f1/\\$File/5818.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e351c74c0205eb18f084ca4ba6e9f9f1/$File/5818.pdf) >. Acesso em em 17 de setembro de 2020.

SENAI. **Edital de cursos em Minas Gerais**. Disponível em: < <http://senaitecsmart.starlinetecnologia.com.br/senai/passoapasso/pretecnicomatricula/imprimirEdita.asp> >. Acesso em 21 de novembro de 2020.

SENAI. **Técnico em Manutenção Automotiva**. Disponível em: < <https://www7.fiemg.com.br/senai/produto/curso/tecnico-em-manutencao-automotiva> >. Acesso em 21 de novembro de 2020.

SCHAUN, A. **Os 20 fabricantes que venderam carros no Brasil em 2019**. AutoEsporte, 2020. Disponível em: < <https://autoesporte.globo.com/mercado/noticia/2020/01/os-20-fabricantes-que-mais-venderam-carros-no-brasil-em-2019.ghtml> >. Acesso em 20 de outubro de 2020.

SCHWARTZ, Y. *De la “Qualification” à la “Compétence”. Éducation permanente*. Ottawa, 1995

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SUTTO, G. **Alta demanda, problemas na entrega: veja quais são as varejistas com mais reclamações na quarentena**. Infomoney, 2020. Disponível em: < <https://www.infomoney.com.br/negocios/alta-na-demanda-problemas-na-entrega-veja-quais-sao-as-varejistas-com-mais-reclamacoes-na-quarentena/> >. Acesso em 20 de outubro de 2020.

YIN, R. K. ***Case study research, design and methods (applied social research methods).***
California: Sage Publications, 2009.