

**JOSÉ FRANCISCO DE CASTRO**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS  
EM REVENDAS AUTORIZADAS DE AUTOMÓVEIS  
POSSUIDORAS DA CERTIFICAÇÃO ISO 9002.**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do Certificado de  
Especialista em Gestão e Tecnologias  
da Qualidade MBA/USP.

**São Paulo  
2002**

**JOSÉ FRANCISCO DE CASTRO**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS  
EM REVENDAS AUTORIZADAS DE AUTOMÓVEIS  
POSSUIDORAS DA CERTIFICAÇÃO ISO 9002.**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do Certificado de  
Especialista em Gestão e Tecnologias  
da Qualidade MBA/USP.

Orientador:

Prof. Adherbal Caminada Netto

**São Paulo  
2002**

## SUMÁRIO

<b>Lista de Tabelas</b>	<b>01</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>02</b>
<b>Resumo</b>	<b>03</b>
<b>Abstract</b>	<b>04</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>05</b>
<b>2. Um Panorama do Mercado Automobilístico</b>	<b>08</b>
<b>3. A Revenda de Automóveis: uma Concessionária</b>	<b>14</b>
<b>4. O Serviço como Produto</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Serviço: um Produto Intangível</b>	<b>20</b>
<b>4.2 O Serviço em uma Concessionária</b>	<b>24</b>
<b>4.3 O Conceito de Produto Ampliado</b>	<b>26</b>
<b>5. Qualidade nas Concessionárias: uma análise da prestação de serviços</b>	<b>28</b>
<b>5.1 A Miopia do Mercado Revendedor de Automóveis</b>	<b>28</b>
<b>5.2 A Hora e a Vez do Cliente</b>	<b>32</b>
<b>5.3 A Evolução da Qualidade em Serviços</b>	<b>35</b>
<b>5.4 A Qualidade nas Concessionárias</b>	<b>39</b>
<b>5.5 Qualidade x Certificação</b>	<b>44</b>
<b>5.5.1 A percepção dos clientes internos</b>	<b>46</b>
<b>5.5.2 A percepção dos clientes externos</b>	<b>54</b>
<b>6. Conclusão</b>	<b>59</b>
<b>7. Anexo I</b>	<b>62</b>
<b>8. Referências Bibliográficas</b>	<b>63</b>

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela I -</b>	<b>Evolução da Indústria Automobilística no Brasil</b>	<b>08</b>
<b>Tabela II -</b>	<b>Evolução da Economia Brasileira</b>	<b>10</b>
<b>Tabela III -</b>	<b>Evolução da Distribuição de Veículos no Brasil</b>	<b>12</b>
<b>Tabela IV -</b>	<b>Perfil e distribuição das Concessionárias Associadas no Território Brasileiro</b>	<b>16</b>
<b>Tabela V -</b>	<b>Aspectos da Tangibilidade do Serviço</b>	<b>21</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 -	Sistema Administrativo Tradicional de uma Concessionária	14
Figura 02 -	Mudanças de foco no setor de serviços automotivos	24
Figura 03 -	Ciclo de Vendas e Serviços em uma Concessionária	25
Figura 04 -	Produto Ampliado	26
Figura 05 -	Serviço Ampliado	26
Figura 06 -	Modelo de Momentos da Verdade em uma Concessionária Compra de um veículo	33
Figura 07 -	Modelo de Momentos da Verdade em uma Concessionária Pós Venda – Serviços	33
Figura 08 -	Triângulo dos Serviços	34
Figura 09 -	Evolução das Certificações ISO 9000 no Brasil	36
Figura 10 -	Certificados ISO 9000 descontinuados no Mundo e no Brasil	37
Figura 11 -	Concessionárias Avaliadas pelo Cesvi Brasil	44
Figura 12 -	Qualidade – Clientes Internos	48
Figura 13 -	Programa para Qualidade	49
Figura 14 -	Melhoria da Qualidade	50
Figura 15 -	Aprimoramento da Qualidade	50
Figura 16 -	ISO 9000 – Clientes Internos	51
Figura 17 -	Certificação ISO 9002 – Clientes Internos	51
Figura 18 -	Treinamento / Palestras	52
Figura 19 -	Frequência de Treinamentos / Palestras	53
Figura 20 -	Percepção do Cliente Interno	53
Figura 21 -	Escolaridade	54
Figura 22 -	Qualidade – Clientes Externos	55
Figura 23 -	Programa da Qualidade – Clientes Externos	55
Figura 24 -	ISO 9000 – Clientes Externos	56
Figura 25 -	Certificação ISO 9002 – Clientes Externos	56
Figura 26 -	Empresas Certificadas	57
Figura 27 -	Percepção do Cliente Externo	57
Figura 28 -	Certificação x Código de defesa do Consumidor	58

## **RESUMO**

Este trabalho analisa o mercado de revendas autorizadas de veículos leves, também chamado de concessionárias de automóveis.

Inicialmente, buscou-se informações sobre o mercado automobilístico e suas influências sobre a sociedade, verificando ainda a estrutura gerencial adotada pelas concessionárias e a importância que estas vêm dando a um produto: a prestação de serviços.

Através desta análise constatou-se que para sobreviverem, em função das grandes mudanças ocorridas no mercado automobilístico, as concessionárias buscaram novos serviços como também a criação de novos argumentos de venda capazes de agregar valor ao seu produto para o mercado.

Identificou-se que um desses “argumentos” foi à certificação ISO 9002.

Uma rede de concessionárias, sob a coordenação da montadora, buscou esta certificação.

Desta forma, através de uma pesquisa realizada junto aos clientes internos (funcionários) e externos (clientes – proprietários de veículos) desta rede de concessionárias, buscou-se avaliar a percepção destes com relação ao Sistema de Gestão da Qualidade implantado e certificado, transformado pela alta direção em um novo argumento de venda: Certificação ISO 9002.

## **ABSTRACT**

This research analyzes the market of authorized car dealers also known as automobile concessionaires.

Initially we looked for information about the automobile market and its influence on the society verifying also the management structure adapted by the concessionaires, as well as the importance that they attached to a specific product: service.

This analysis concluded that in order to survive the great changes that take place in the automobile market. The concessionaires drew not only on new services but also the on creation of new sales arguments capable of adding market value to their products.

One such argument has been identified as ISO 9002 Certification.

A network of concessionaires under the coordination of the assembler worked towards that certification.

For this reason, a survey was carried out with internal clients (employees) and external customers (clients – vehicle owners) from this network of concessionaires. The aim of the survey was to evaluate the clients' perception of the certified Quality Management System implemented and transformed by high administration into a new sales argument: ISO 9002 CERTIFICATION.

## 1. INTRODUÇÃO

O interesse em realizar este trabalho nasceu em decorrência das atividades do autor desenvolvidas como consultor na implantação de sistemas de produtividade e qualidade em diversas revendas autorizadas de veículos, também conhecidas como concessionárias de automóveis, no Brasil.

Mas o que é a Qualidade? O conceito “qualidade” sempre foi inerente ao ser humano pelas suas necessidades ou satisfação pessoal. Segundo Juran (1977), a qualidade tem muitos significados, sendo fundamental a adequação ao uso, que se pode desdobrar em dois aspectos: a ausência de deficiências (evitar a insatisfação do cliente), ou atender a necessidade dos clientes (garantir a satisfação do cliente).

Através de um estudo mais apurado, pôde-se observar que o conceito de “qualidade” apresentado nos serviços prestados pelas concessionárias que possuíam a Certificação ISO 9002 estava aquém do conceito citado por Juran (1977).

No período de maio de 1998 a fevereiro de 2001, o autor trabalhava em um centro de pesquisas voltado à reparação automotiva – Cesvi Brasil S.A. - onde participou da criação de um critério de avaliação da capacitação técnica de empresas que executavam serviços voltados à reparação automotiva.

Para a criação desse critério foram consideradas recomendações preconizadas pelas montadoras e a capacitação técnica da mão de obra empregada.

Em função do aço utilizado na fabricação dos automóveis e das técnicas empregadas na montagem, as montadoras recomendam equipamentos e ferramentas básicas que devem ser utilizados nos reparos dos veículos dentro das concessionárias. Isto para se evitar interferências na estrutura veicular que podem causar alterações da estrutura e segurança dos automóveis. Com relação à mão de obra empregada, era avaliado se conhecia as técnicas de reparação preconizadas pelas montadoras como também se sabia utilizar os equipamentos e ferramentas.

Foi constatado, nessa época, que grande parte das concessionárias visitadas e avaliadas não possuíam as ferramentas e equipamentos básicos necessários para a



realização de uma reparação segura, bem como a mão-de-obra não era qualificada para a realização dessas tarefas.

Após três anos trabalhando nesse centro de pesquisa, o autor foi trabalhar em uma seguradora, onde pôde constatar que era elevado o número de reclamações por parte dos clientes (proprietários de veículos) com relação aos serviços executados por várias concessionárias. Além das reclamações relativas à falta de qualidade nos trabalhos executados, havia um número significativo de reclamações referentes ao não cumprimento de prazos referentes à realização dos serviços.

Aquele conceito de que serviço em concessionária é caro porque é bom acabou desfazendo-se. Quando imaginamos que várias dessas concessionárias possuem uma Certificação ISO 9002 e observa-se que há falta de equipamentos e ferramentas básicas assim como de mão de obra capacitada para a execução dos serviços, uma pergunta surge em nossa mente: qual a finalidade dessa certificação ISO 9002?

É certo que a certificação ISO 9002 garante o processo, mas não a qualidade final. Com a reestruturação da norma NBR ISO 9001:2000 isso deverá mudar.

Dessa forma, visando encontrar onde ocorreram falhas na implantação do sistema da qualidade as quais pudessem ser eliminadas para efetivamente satisfazer as necessidades dos clientes, o autor desenvolveu esse trabalho por acreditar que a qualidade passou a ser uma questão estratégica, ligada à sobrevivência da empresa. A qualidade e produtividade passaram a ser as bases fundamentais da competitividade. A qualidade é necessária para que o cliente se interesse pelos produtos/serviços, e a produtividade é necessária para que se possa produzir a custos baixos.

Com o trabalho de consultoria realizado nas concessionárias, o autor pode afirmar que a grande maioria dessas empresas certificadas visitadas buscou o primeiro aspecto citado por Juran (1977) para a implantação de sua certificação (garantia do processo). No entanto, para prestação de serviços, o autor acredita que o segundo aspecto é bem mais adequado, pois se pode ver que não se deve pensar na certificação como uma ação isolada e pontual, mas sim como um processo, o qual se inicia com a conscientização da necessidade da qualidade para a manutenção da competitividade e conseqüente permanência no mercado. Isso passa pela utilização de normas técnicas e pela difusão do conceito de qualidade por todos os setores da

empresa, abrangendo seus aspectos operacionais internos e o relacionamento com a sociedade e o meio ambiente.

Diversas dificuldades se apresentaram na elaboração desse trabalho por ser escassa a bibliografia nacional referente ao mercado de concessionárias automotivas, mas o autor espera poder mostrar nos tópicos que se seguem uma real dimensão dos desafios que acometem o mercado, cabendo à alta direção das concessionárias e das empresas que buscam “a excelência na qualidade” um maior envolvimento e comprometimento, assim fazendo-se valer o propósito da certificação.

Outra observação a ser considerada é que, apesar de haver muitos conceitos sobre o que é a qualidade descritos por vários escritores, neste trabalho o autor adotou o conceito descrito por Juran (1977) por ter sido considerado adequado e oportuno ao mercado automotivo.

## 2. UM PANORAMA DO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO

De acordo com o trabalho de Arbix; Veiga (2001) realizado para a Fenabrave, pode-se observar nas tabelas I, II e III, alguns aspectos importantes das mudanças ocorridas no mercado automobilístico no Brasil nessas últimas décadas.

DATA	FATO
1918/1920	Sistema CKD - Primeiras Montadoras no Brasil
1941	Getúlio Vargas Funda a Cia. Siderúrgica nacional - CSN.
1950	Volkswagen monta o Fusca no Brasil, ainda com peças importadas.
1953	Volkswagen do Brasil atrai fabricantes de autopeças
1956	Presidente JK cria o GEIA - Grupo Executivo da Indústria Automobilística
1956	Mercedes-Benz inaugura fábrica de caminhões em São Bernardo do Campo - SP
1956	Surge a Anfavea - Assoc. Nac. dos Fabricantes de Veículos Automotores
1958	Sedan-Turismo da DKW-Vemag é apresentado – o primeiro carro com 50% das peças nacionalizadas
1969	Indústria comemora 2 milhões de carros produzidos no Brasil
1974	Produção chega a 905 mil unidades ao ano
1977	Produção cai 7%
1981	Indústria produz 67% do que produziu em 1980
1986	Plano Cruzado - Procura é maior que a oferta
1990	Crise econômica leva a demissões na Indústria Automobilística
1995	Indústria produz 1.629.008 unidades
1995	Indústria brasileira enfrenta a "Febre dos Importados"

Tabela I - Evolução da Indústria Automobilística no Brasil (Fonte: Fenabrave)

Na década de 80, diante do crescimento da economia japonesa, os processos industriais ocidentais tiveram que ser reconfigurados de acordo com os processos produtivos implantados na indústria oriental e pelo *global sourcing*. No início dos anos 90, com uma economia mais globalizada, a indústria incorporou definitivamente as práticas de racionalização e redução de custos: terceirização de serviços, modularização, consórcios e condomínios industriais, etc., e no final dessa década, a visão das indústrias se voltou para o lado comercial e financeiro do negócio, buscando novas oportunidades entre fabricantes, revendedores e consumidores.

Num curto espaço de tempo, a Daimler-Chrysler passou a controlar 37,7% das ações da Mitsubishi e 9,8% da Hyundai. A GM ficou com 20% das ações da Fiat, 20% da Fuji, aumentou 49% sua participação na Isuzu e 10% na Suzuki. A Renault adquiriu 36,8% da Nissan e “engoliu” a Sansung Motors. A Ford incorporou a divisão de carros de passeio da Volvo e da Land Rover, que pertencia à BMW.

As fusões, aquisições e principalmente as alianças estão, de fato, modelando os novos contornos e fronteiras da indústria, prenunciando transformações ainda maiores.

No Brasil, em 1º de julho de 1987 foi anunciada uma grande fusão entre as montadoras Ford e Volkswagen visando atender o mercado sul americano.

A Autolatina foi criada para aproveitar o mercado fechado, com o intuito de economizar despesas. E deu errado logo que a abertura chegou.

Na data da fusão, a Autolatina se transformou na maior empresa privada do Brasil e da Argentina e entrou no ranking dos 15 maiores produtores de veículos do mundo. Respondia por 60% da produção de automóveis e 30% da de caminhões, com 14 fábricas nos dois países.

De acordo com a reportagem publicada no Jornal *O Estado de São Paulo* (04/07/1999), "a força da Volkswagen engoliu a Ford e fez com que a participação da marca americana caísse de 24% para 10,6% durante o período da fusão, encerrada em 1995".

No início, a Ford não tinha muito como protestar porque a união tinha salvado a marca no Brasil. A direção mundial da Ford já havia optado por fechar a empresa no Brasil e só não o fez em razão da indenização milionária que teria de pagar aos mais de 400 concessionários.

A maior característica da fusão foi o enxugamento das operações - o número de funcionários diminuiu de 60 mil para 54 mil -, uso comum das mesmas fábricas e até das plataformas de produtos. E foi exatamente essa fusão de produtos, que atrasou a modernização dos carros, o motivo do fracasso da Autolatina.

As duas montadoras aproveitaram o quanto puderam de um mercado fechado, no qual o consumidor não poderia ser dos mais exigentes. Assim, andar num Escort passou a ser a mesma coisa que andar num Logus. O consumidor percebia isso, mas não podia fazer nada porque era o que o mercado lhe oferecia. Isso só mudou com a abertura do mercado a partir de 1990, com a chegada de modelos estrangeiros.

Em setembro de 1993, visando à ampliação do mercado de atuação das montadoras no Brasil, foi criada a ANEF – Associação Nacional das Empresas Financeiras das

Montadoras - para representar e defender todos os instrumentos de financiamento que alavancam as vendas de veículos automotores e contribuem significativamente para o desenvolvimento da indústria automobilística nacional. Assim, as montadoras passaram a ter seus próprios bancos, agindo no mercado financeiro como agentes financeiros, administradores de consórcios e *leasing*.

Segundo Arbix; Veiga (2001), as estimativas indicam que, a cada ano, a indústria automotiva consome mais de um trilhão de dólares para produzir 50 milhões de veículos no mundo todo. Suas dimensões gigantescas e o imenso fluxo de bens e serviços necessários para mover simultaneamente estruturas de produção e distribuição geraram nos últimos anos uma pressão crescente sobre os padrões de preço, com estreitamento contínuo das margens de lucro.

DATA	FATO
1903	Brasil agrário-exportador
1910-1920	Começa processo industrial no Brasil
1930	Indústria é principal atividade econômica
ANOS 50	Presidente JK - Brasil deve crescer 50 anos em 5
1961	Presidente Jânio Quadros renuncia e país amarga crise econômica e política
1965	Economia dá sinais de recuperação
1968/73	PIB cresce 11% ao ano - É o "Milagre Brasileiro"
1973/74	Crise do petróleo
1979	Brasil lança projeto Pró-Álcool
1980	Inflação bate 110% ao ano
1986	Governo Sarney lança o Plano Cruzado
1987	Brasil pede Moratória ao FMI
1990	Plano Collor - Poupança é Confiscada
1990/91	Plano Collor II
1991	Câmaras Setoriais são ativadas
1994	Plano Real - Moeda brasileira ganha estabilidade
1994/2000	Governo mantém juros altos para manter economia estável
1999	Brasil pede socorro ao FMI
1999	Governo promove acordos emergenciais no setor automotivo com redução de impostos para manutenção de empregos.
2000	Brasil anuncia recuperação gradual da economia

Tabela II – Evolução da Economia Brasileira (Fonte: Fenabreve)

Porém, essa diminuição da margem de lucro na venda de veículos só se realiza de forma assimétrica. Pela posição chave que sempre ocuparam e pelo novo poder que vêm concentrando em anos recentes, as montadoras acabam agindo como juízes na partilha dos custos e benefícios de todo o negócio, tendendo a ficar com a maior parte do bônus e repassar o ônus para os elos mais frágeis da cadeia.

Foi dessa forma que fornecedores, distribuidores e concessionárias aprenderam a conviver ao longo dos anos com o verdadeiro sentido da palavra “poder”. Hoje, devido às recentes fusões, as montadoras tornaram-se mais poderosas do que sempre foram, abalando relações há muito estabelecidas e obrigando toda a cadeia, em especial a distribuição e a revenda, a repensar integralmente suas atividades.

Setor oligopolizado por excelência, a indústria de automóveis mantém cerca de quatro milhões de trabalhadores na produção direta e cerca de dezesseis milhões envolvidos com autopeças, vendas e serviços em todo o mundo. Com todo o capital que gira nesse mercado, incluindo as crescentes exportações, principalmente entre subsidiárias, os governos atuais, preocupados com o ajuste de contas e com a rarefação de empregos, hesitam em amenizar o poder das montadoras com relação ao mercado, não coibindo abusos prejudiciais aos elos mais fracos da cadeia produtiva, quais sejam, o fornecedor, o distribuidor, a concessionária e o próprio consumidor.

Contudo, as montadoras não medem esforços para demonstrar eficiência para seus acionistas. Quando pressionadas pelo mercado, tratam de compartilhar riscos e incertezas com seus parceiros de negócio (fornecedores, distribuição e revendas), fechando ou reestruturando fábricas, reordenando seus sistemas produtivos e até mesmo mudando o perfil da manufatura, como no caso da Mercedes Benz que anunciou, em 1999, a suspensão da produção de veículos Classe A, motivo pela qual foi instalada a fábrica no Brasil, para a produção de veículos Classe C, na cidade mineira de Juiz de Fora.

Outro exemplo de abuso do poder das montadoras no mercado é que, até meados de 2001, uma montadora distribuía as peças de reposição dos veículos a serem reparados para as concessionárias. Essa distribuição era realizada 24 horas após o pedido entrar na fábrica. Para reduzir os custos operacionais, a montadora eliminou este processo e acabou onerando os custos da prestação de serviços, pois agora é a concessionária que deve retirar a peça na montadora.

Dependendo da distância a que a concessionária encontra-se da montadora, torna-se muito oneroso retirar uma peça apenas. No intuito de minimizar os custos de transporte das peças, a concessionária deixa acumular pedidos e depois os retira, diluindo assim o custo do transporte em várias peças. No entanto, atingir um número



significativo de peças pedidas pode levar tempo. No final, o cliente - proprietário do veículo - é quem vai ter que aguardar para receber seu veículo reparado podendo sentir-se lesado.

As novas competências, orientadas pela lógica financeira, passaram a influir imediatamente na seleção dos que ganham ou perdem. Pequenos movimentos das montadoras são capazes de abalar antigas relações ou desestabilizar empresas, mesmo eficientes, simplesmente porque está se tornando cada vez mais difícil acompanhar seus passos e suportar as pressões.

DATA	FATO
1893	Chega o primeiro carro ao Brasil
1910	Agentes Importadores vendem carros
1920	Surgem os primeiro Revendedores Autorizados
Anos 50	Novos Contratos de Concessão
1961	Acovesp - Criada Associação dos Concessionários de Veículos de SP
1965	Abrave - Surge Associação Brasileira de Revendedores Autorizados de Veículos
1966	Abrave forma Comissões Internas de Estudo
1967	Surgem Diretorias de Relações com as Fábricas
1967	I Congresso dos Revendedores Autorizados da Regional Brasília
1972/74	Surgem as primeiras Associações de Marca
1973	Associação Latino-Americana de Distribuidores de Veículos Automotores - surge a ALLADA
1975	Renato Ferrari coordena texto para projeto-de-lei
1977	Lei do Setor Automotivo aprovada no Congresso Nacional
1978	Presidente Ernesto Geisel veta a lei do setor
1979	Distribuidores e Fabricantes reapresentam texto conjunto
1979	Presidente João Figueiredo sanciona Lei Renato Ferrari 6729
1979	Acontece em Brasília o Primeiro Congresso Nacional da Abrave
1983	Primeira Convenção da Categoria
1989	Surge a Fenabreve
1990	Fenabreve constrói sede em Brasília
1990	Lei 8.132 do Setor Automotivo
1990	Fundação da Fenacodiv
1996	Projeto Solução/Fenabreve beneficia menor carente
1996	Fenabreve leva projeto de Renovação de Frota ao Governo
1997	Fenabreve ganha nova sede
1998	Fenabreve muda estrutura - Entidade passa a ter presidente profissional
1998	Fenabreve lança movimento Rentabilidade Já!
1999	Ação Já! É criada como nova bandeira de luta da categoria dos distribuidores
1999	Distribuidores de veículos integram Acordos Emergenciais entre Governo, setor automotivo e trabalhadores.
2000	Fenabreve vai ao CADE defender uma relação mais justa entre montadoras e concessionárias

Tabela III - Evolução da Distribuição de Veículos no Brasil (Fonte: Fenabreve)

No segundo semestre de 1994, diante da explosão das importações de veículos no Brasil e das repercussões da crise mexicana, o comércio exterior passou a ser estreitamente monitorado pelo governo. Em junho de 1995, seria editada a primeira versão do Novo Regime Automotivo, que concedia benefícios às montadoras instaladas no Brasil, voltado para a disputa de investimentos com os países do Leste Europeu, China e Argentina.

Desse ponto de vista, o regime automotivo foi um sucesso, pois as principais montadoras do mundo alocaram mais de US\$17 bilhões em investimentos no Brasil no período de 1995 a 1999.

Com isso a influência que as montadoras exercem sobre o governo brasileiro tornou-se muito grande e as concessionárias passaram a ser pequenas peças em um enorme quebra-cabeça.



### 3. A REVENDA DE AUTOMÓVEIS: UMA CONCESSIONÁRIA

Várias revendas de automóveis ainda estão baseadas na administração tradicional. Essa administração é sustentada por um sistema que divide a organização em unidades funcionais por centro de custo e cada centro deve buscar seu próprio resultado. Ocorre que, nesse processo de administração, os sistemas de informação tradicionais estão focados no custo e não no trabalho (atividades produtivas) que consome tal custo.

Na figura abaixo se pode ver o modelo de estrutura de uma concessionária baseada no sistema de administração tradicional.

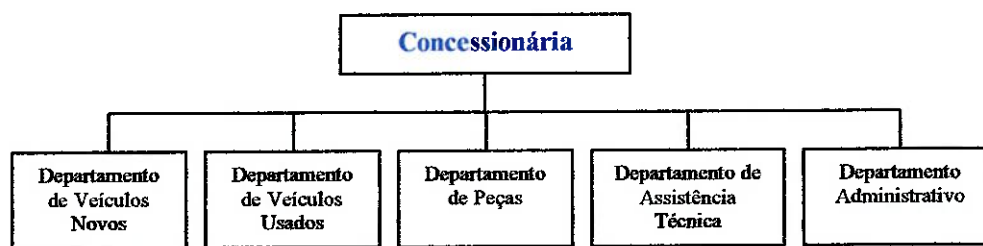


Figura 01 – Sistema Administrativo Tradicional de uma Concessionária

Seguindo esse modelo, em diversas concessionárias visitadas e nas quais foram realizados projetos visando a ganhos de produtividade, pôde-se observar que alguns departamentos (Veículos Novos e Usados) terceirizavam serviços básicos como funilaria, pintura, lavagem, polimento e outros. Isto porque os preços internos, praticados pelo departamento de Assistência Técnica que poderia executá-los, eram superiores aos praticados por oficinas independentes.

Também ocorre com muita frequência nas concessionárias, em decorrência desse modelo que acaba interferindo nos resultados financeiros, a prestação de serviços para as seguradoras. Neste caso para as peças aplicadas em veículos segurados, os descontos concedidos pelas concessionárias são inferiores aos descontos concedidos às oficinas independentes que adquirem as mesmas peças.

Assim, as oficinas independentes praticam descontos próximos ou até superiores aos concedidos pelas concessionárias, além de possuírem um custo de mão de obra mais

barato devido à sua estrutura. Dessa forma, as seguradoras optam por trabalhar com essas oficinas, ocorrendo à migração dos serviços das concessionárias para estas.

Como cada departamento busca atingir as metas preestabelecidas pela alta direção, não se preocupam com o resultado global da empresa. Tampouco a alta direção consegue visualizar uma estrutura que possa tratar os departamentos como clientes internos, evitando a evasão de divisas e obtendo melhores resultados.

O que se observa nessa estrutura tradicional é que, devido à Assistência Técnica necessitar de grandes investimentos para aquisição de equipamentos, ferramentas e mão de obra capacitada, ela acaba absorvendo um investimento inicial muito grande. E, ao invés de buscarem a fidelização dos clientes externos com a prestação de serviço, continuam trabalhando na venda de veículos novos e usados como também na canibalização de vendas de peças.

Assim, a prestação de serviço deve ser considerada uma ferramenta essencial nas concessionárias para dar o suporte necessário a fim de se manter a continuidade do negócio.

Além das características acima citadas, no modelo econômico atual, a concessionária é a primeira e mais imediata ligação do consumidor com o veículo. Todo o trabalho anterior, do *design* à produção, sempre coube às montadoras e pode ser visto como apenas uma preparação para esse contato decisivo.

As transformações em curso no mundo do automóvel e os sinais que as montadoras vêm emitindo sugerem que a rede revendedora – as concessionárias – seja a peça deste enorme quebra cabeça que deva ser reestruturada. Isso porque, depois de ter vasculhado e reestruturado quase toda a indústria, as montadoras começam a dar passos cada vez mais seguros e velozes na busca de alterações profundas na distribuição de veículos e serviços de pós-venda como, por exemplo, a venda de veículos pela internet.

Conforme Arbix; Veiga (2001), praticamente é consenso entre as grandes montadoras que os recursos injetados no atual sistema de distribuição e revenda são excessivos e mal direcionados. Muitos recursos estariam sendo consumidos regularmente em descontos, campanhas específicas e de consolidação de marcas, mas sem retorno correspondente.

Isso quer dizer que a estrutura da revenda foi à conclusão lógica de um sistema que se baseava na certeza de que o gesto que culmina na compra de um veículo novo é quase sempre de natureza pessoal e localmente circunscrito. E, até hoje, o domínio da arte de fazer este contato individual esteve com a revenda, já que as montadoras sempre se mostraram inabilitadas para alcançar a mesma sintonia e manejar as redes capilares de acesso ao consumidor.

Estado	Empregos	Concessionárias por Estado
AC	780	13
AL	2400	40
AM	1440	24
AP	420	7
BA	10800	180
CE	4440	74
DF	2760	46
ES	4860	81
GO	7260	121
MA	3420	57
MG	28200	470
MT	6000	100
MS	4680	78
PA	3960	66
PB	2700	45
PE	7020	117
PI	2940	49
PR	19560	326
RJ	16440	274
RN	2580	43
RO	2520	42
RR	420	7
RS	24120	402
SC	17760	296
SE	1860	31
SP	67140	1119
TO	1380	23
<b>TOTAL</b>	<b>247860</b>	<b>4131</b>

#### Perfil de Concessionárias

- Empresas de pequeno e médio porte
- Capital 100% Nacional
- Atividade altamente pulverizada pelos municípios

**Tabela IV - Perfil e Distribuição das Concessionárias Associadas no Território Brasileiro (Fonte Fenabreve)**

Esse é um trunfo importante de toda a rede e que merece e deve ser preservado, no entanto, a grande maioria dos proprietários da rede de concessionárias não percebeu essa poderosa ferramenta que é o relacionamento humano e continuam a jogar o jogo das montadoras.

A tabela IV, de acordo com dados fornecidos pela FENABRAVE, apresenta o número de concessionárias existentes no país, bem como o perfil destas.

Nas décadas de 70 e 80, as concessionárias ganharam muito dinheiro com a venda de veículos e poucas se preocuparam com a prestação do serviço, e esse deve ser o paradigma a ser mudado.

Com relação à prestação de serviços nas concessionárias existentes, um fato importante a ser ressaltado é que a qualidade dos serviços independe do tamanho das concessionárias. Isso foi comprovado em uma pesquisa realizada pela *Revista Quatro Rodas* (08/1998): “As melhores do Brasil”, na qual foram avaliadas 2.181 concessionárias das marcas Fiat, Ford, General Motors (Chevrolet) e Volkswagen. O resultado obtido foi:

- (a) A 2ª colocada no *ranking* das melhores concessionárias Fiat foi a *Ivel*, situada em Arcoverde, interior de Pernambuco, a 257 Km de Recife. Durante o ano de 1996, 4.011 carros passaram por sua oficina. Já a 5ª colocada, a *Sinal*, de São Paulo, registrou 49.440 visitas à oficina. Portanto, uma autorizada pequena às vezes leva vantagem em oferecer um atendimento mais personalizado e atencioso. Por outro lado, a 5ª colocação da *Sinal* mostra que ela consegue deixar seus clientes satisfeitos mesmo tendo uma enorme quantidade de carros para atender. A *Monza*, 1ª colocada Fiat, atendeu 14.185 veículos em 1996.
- (b) Outra conclusão importante é em relação às marcas. Analisando o resultado das oitenta finalistas, percebe-se que a marca que obteve as melhores notas técnicas (que avaliam a estrutura e os equipamentos) foi a GM. A Fiat ficou em segundo lugar, a VW em terceiro, e a Ford ocupou a última posição, com notas bem inferiores às das outras três por não possuir toda a estrutura e os equipamentos computados para a avaliação.
- (c) O curioso é que, em relação à satisfação do cliente, a Ford foi a vencedora, possivelmente pela qualidade em atendimento. A GM veio em segundo lugar, a Fiat em terceiro, e a VW ficou com a última colocação. Contudo, a diferença entre a primeira e a última é pequena.
- (d) Considerando os resultados individuais de cada marca, Fiat e GM obtiveram melhor nota técnica (estrutura e equipamentos) do que de satisfação do cliente. Já para Ford e VW foi o contrário – tiveram melhor nota de seus consumidores

do que técnica. Esses resultados mostram que nem sempre uma boa estrutura significa bom atendimento.

De nada adianta uma concessionária ter uma máquina de última geração se ela não consegue resolver o problema do cliente com eficiência e pior: sem atender sua expectativa.

#### **4. O SERVIÇO COMO PRODUTO**

Hoje, quando se compra um bem, deve-se preocupar cada vez mais com o serviço que vem agregado a ele. Dessa forma, há que se quebrar um paradigma, ou seja, mudar a maneira de pensar de que se está comprando apenas um bem, mas comprando também um serviço.

Esse conceito acabou sendo reforçado com a criação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, dando todo o amparo legal ao consumidor (cliente) para que este pudesse exigir seus direitos e sentir-se satisfeito.

Os consumidores atualmente estão mais exigentes em relação a produtos/serviços de melhor qualidade e preços competitivos. Os produtores, por sua vez, juntamente com o avanço da tecnologia, vêm buscando colocar no mercado de consumo produtos/serviços cada vez mais diferenciados para atender às necessidades e direitos dos clientes. Mas o elemento essencial nesse novo cenário é o atendimento das exigências do consumidor final.

Em contrapartida, a economia tornou-se globalizada, e a crescente inovação tecnológica dos produtos/serviços vem ocasionando aumento da competitividade entre os fornecedores. Essa competitividade também ocorre pela busca da qualidade dos produtos/serviços, com menor custo de produção e de acordo com que seus clientes precisam. Mas nem sempre a qualidade dos produtos/serviços, bem como o seu desempenho, vem atendendo às necessidades dos clientes, gerando assim inúmeras reclamações.

Para Coutinho; Ferraz (1995), as deficiências são principalmente técnicas e organizacionais, estando relacionadas à estrutura, ao perfil setorial e à dificuldade de transmitir progresso técnico de qualidade e produtividade.

A defasagem tecnológica dos processos, o atraso quanto às tecnologias de produtos e o pequeno investimento em pesquisa e desenvolvimento demonstram a lenta mudança dos fornecedores, orientada para o sistema de gestão de qualidade. Nesse cenário globalizado, não mais será possível a sobrevivência dos fornecedores que apresentarem deficiências técnicas de qualidade e desempenho de seus produtos/serviços.

Como ressaltam Coutinho; Ferraz (1995: 33-34), essas deficiências acabam por limitar a capacidade da empresa de competir através de novos lançamentos, sofisticação, qualidade e diversidade dos produtos e serviços ofertados.

Desta forma, os fornecedores necessitam adequar-se aos avanços tecnológicos, transformando os defeitos dos produtos/serviços em pontos positivos a fim de melhorar a qualidade dos mesmos e, assim, sobreviver neste novo cenário.

É chegado o momento de rever os processos produtivos, personalizar os produtos (bens e/ou serviços) de forma a atender as expectativas e necessidades dos consumidores e promover a interação entre consumidores e fornecedores.

#### **4.1. Serviço: Um Produto Intangível**

Segundo Kotler (2000: 448), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Kotler (2000) diz ainda que os serviços apresentam quatro características principais:

- ☒ Intangibilidade;
- ☒ Inseparabilidade;
- ☒ Variabilidade; e
- ☒ Perecibilidade.

##### **Intangibilidade**

Quando o produto é um serviço, nada teremos para mostrar antecipadamente de forma objetiva. Será preciso que o cliente decida antes adquiri-lo para, depois de realizado, poder avaliá-lo.

Ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos.

Daí a afirmação de que as características da qualidade de um serviço são, via de regra, intangíveis.

Os aspectos tangíveis de um serviço serão aqueles relacionados com a percepção do cliente em relação às suas expectativas. Isso começa pela gentileza, atenção ou paciência do pessoal da linha de frente no processo de atendimento.

Portanto, tornar tangível ao cliente a qualidade de um serviço significa oferecer antecipadamente algo mais do que ele espera, que possa ser mostrado e sentido, e que represente um benefício que ele necessite e valorize.

A fim de reduzir essa incerteza, os clientes procuram por sinais ou evidências da qualidade do serviço. De acordo com Kotler (2000: 450), os clientes “deduzirão a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços percebidos”. Sendo assim, a tarefa do prestador de serviço é administrar as evidências para deixar tangível o intangível.

Assim, a tangibilidade do serviço poderá ser observada, sentida e avaliada antecipadamente, pela valorização e cuidados relacionados a aspectos como:

<b>Edificações e Instalações Prediais</b>	<b>Pessoas</b>	<b>Tecnologia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordem</li> <li>▪ Limpeza</li> <li>▪ Organização</li> <li>▪ Conforto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aparência</li> <li>▪ Asseio</li> <li>▪ Simpatia</li> <li>▪ Desempenho</li> <li>▪ Cordialidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ferramental</li> <li>▪ Atualização dos Equipamentos</li> <li>▪ Informação Técnica</li> </ul>

**Tabela V – Aspectos da Tangibilidade do Serviço**

### **Inseparabilidade**

De modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Esse mesmo princípio não se aplica a bens, que são fabricados, podem ser estocados e depois distribuídos para então serem consumidos. Desta forma, deve-se ter em mente que a pessoa que executará o serviço também é parte do produto.



### **Variabilidade**

Como visto acima, o serviço depende de quem o executa e é sabido que as pessoas, além de possuírem características diferentes, podem sofrer alterações em seu estado de espírito. Além desse fator que demonstra a variabilidade de um serviço, há outros dois que estão diretamente relacionados ao primeiro: o local onde é executado e quando é executado o serviço.

Geralmente o cliente final, por conhecer esta característica do produto, se informa com outros clientes antes de decidir por um prestador de serviço.

Visando reduzir os efeitos indesejáveis da variabilidade do serviço, Szajnbok (2001) recomenda que a empresa deva:

- ✓ “Investir na seleção e treinamento do pessoal;
- ✓ Padronizar o processo de prestação do serviço eliminando eventuais pontos fracos; e
- ✓ Acompanhar a manifestação do cliente pela coleta de sugestões, reclamações e *benchmarking*, com a eliminação de falhas e pontos fracos.”

### **Perecibilidade**

A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável, pois, como descrito anteriormente, os serviços não podem ser estocados. Caso haja oscilações na demanda na prestação de serviços, as empresas podem ter problemas.

Segundo Szajnbok (2001), deve-se avaliar a perecibilidade dos serviços sob dois aspectos: oferta e demanda.

No caso de oferta de serviços, a empresa deve:

- ✓ “Contratar temporários para os picos;
- ✓ Introduzir rotinas de eficiência nas horas de pico;
- ✓ Estimular a participação do cliente nos serviços;
- ✓ Compartilhar recursos com outros fornecedores; e
- ✓ Ampliar as instalações”.

Para o caso de demanda, as recomendações são:

- ✓ “Praticar preços diferenciados para evitar picos e vales de demanda;
- ✓ Desenvolver a demanda nos períodos de baixa;
- ✓ Oferecer serviços complementares durante o tempo de espera; e
- ✓ Estabelecer sistema de agenda para os serviços”.

Portanto, deve-se orientar a empresa como um todo visando à satisfação dos clientes o que significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente. O conceito “qualidade” pode, neste momento, ser observado em duas dimensões: qualidade do produto e qualidade do atendimento. A qualidade do produto está ligada a diversas características. É o que o cliente obtém:

- ❖ Apresentação e aparência;
- ❖ Instalações físicas;
- ❖ Equipamentos ou materiais utilizados;
- ❖ Durabilidade;
- ❖ Facilidade na manutenção;
- ❖ Tipo de embalagem;
- ❖ Condições de pagamento e entrega.

Qualidade do atendimento, por sua vez, é como o cliente obtém:

- ❖ Presteza: desejo de ajudar o cliente e fornecer pronto serviço;
- ❖ Competência: capacitação dos recursos humanos e tecnológicos;
- ❖ Cortesia: educação, respeito, cordialidade e consideração do pessoal que lida com o cliente;
- ❖ Confiabilidade: transmissão de confiança e honestidade;
- ❖ Segurança: sigilo nos negócios, segurança patrimonial e pessoal;
- ❖ Facilidade de acesso: aos fornecedores, produtos e serviços, incluindo facilidade de contato com o pessoal;
- ❖ Comunicação: manter o cliente informado em linguagem compreensível, fornecendo instruções de uso adequado, manuais, etc.;
- ❖ Adaptabilidade: capacidade de resposta a situações não previstas;
- ❖ Imagem: visão ou conceito formado sobre a empresa.

Fazer certo da primeira vez, em todos os pontos de contato com o cliente é a oportunidade de atendê-lo bem e, naturalmente, mantê-lo como cliente. É a forma mais efetiva de moldar uma imagem positiva.

A satisfação total do cliente depende de vários pontos de contato deste com a empresa. São os “momentos da verdade” e representam todo e qualquer episódio que transmita alguma impressão sobre a empresa, seus produtos ou serviços, e que contribui para a formação de sua imagem.

#### 4.2. O Serviço em uma Concessionária

Com as profundas transformações ocorridas no país e no negócio de veículos nos últimos anos, o setor de serviço ganhou novas dimensões, transformando-se em um dos mais importantes diferenciais da marca, tanto no aspecto da rentabilidade quanto na satisfação das necessidades e manutenção da fidelidade dos clientes.

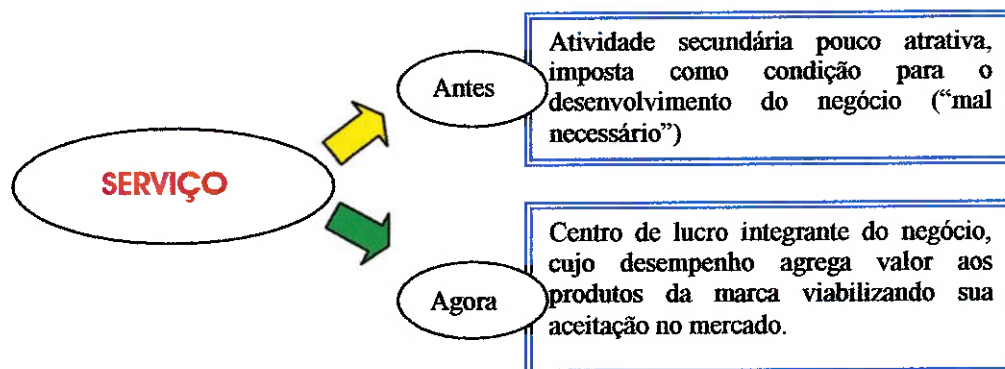


Figura 02 - Mudanças do Foco no setor de serviços automotivos

Dentre tais transformações, destacam-se:

- ❑ A conscientização dos clientes sobre suas necessidades, anseios e direitos;
- ❑ A tendência à rápida equiparação de qualidade, tecnologia e estilo de produtos oferecidos no mercado;
- ❑ A diminuição da lucratividade dos veículos novos por unidade vendida.

A atividade de serviço, cuja rentabilidade manteve ao longo dos anos uma participação pouco expressiva, está tendo a sua representatividade ampliada em decorrência principalmente das alterações nas margens dos demais setores que compõem a empresa concessionária de veículos.

De acordo com informações fornecidas pela Mercedes-Benz do Brasil, pode-se ter uma idéia deste fato se analisarmos o importante papel das oficinas na rede de comercialização de peças de reposição: para cada R\$ 1,00 de mão-de-obra vendida nos anos de 1996 e 1997, foram aplicados, em média, R\$ 1,83 em peças.

Outra comprovação de que a prestação de serviços é um negócio rentável, é a concorrência representada pelas oficinas independentes. Atenta a este quadro de boas perspectivas, estas têm procurado melhorar seu desempenho na busca da atração e da satisfação dos clientes, investindo também na ampliação de seus recursos, tanto que redes internacionais se instalaram no Brasil - como a Rede Midas - e porque não dizer da expansão pelo país da brasileira Dpaschoal.

A busca de alternativas para melhorar a competitividade tem levado frotistas de veículos comerciais a optarem pela terceirização da manutenção de suas frotas. Essa tendência deverá provocar, nos próximos anos, forte crescimento no volume de atendimento das oficinas tanto independentes quanto das concessionárias, as quais devem estar preparadas para receber tal incremento.

Mas o grande diferencial da atividade de serviço, na atualidade, fica mesmo com a realimentação do ciclo de vendas através da conquista da fidelização dos clientes satisfeitos com o atendimento recebido.

Quanto maior o número de clientes satisfeitos com os serviços, maiores serão as vendas de veículos novos e usados que ampliarão o mercado de pós-venda, possibilitando volumes crescentes de negócios.

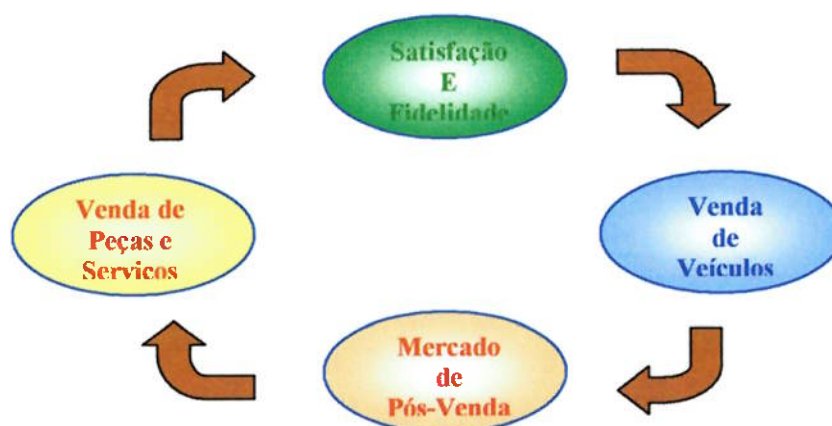


Figura 03 – Ciclo de Vendas e Serviços em uma Concessionária

Para se avaliar a responsabilidade do serviço neste ciclo, basta lembrar que após a compra de um veículo, o cliente poderá fazer várias visitas à concessionária: instalação de som, revisão gratuita, instalação de acessórios, etc.; oportunidades excelentes para conquistá-lo e manter sua confiança.

#### 4.3. O conceito de “Produto Ampliado”

Conforme citado por Massarani; Mattos (2000), no curso “Engenharia do Valor na Análise de Projetos”, o valor de um produto é percebido pelo cliente final através da relação existente entre o seu desempenho e o seu custo. Geralmente a prestação de um serviço está sempre associada ao desempenho, raramente ao custo.

O serviço oferecido é, portanto, parte do próprio produto, como se fosse um de seus componentes físicos. Ele pode viabilizar ou limitar a sua comercialização. Quanto maior o volume de atendimentos, maiores serão as chances da concessionária provar a qualidade do produto, incrementando suas vendas.

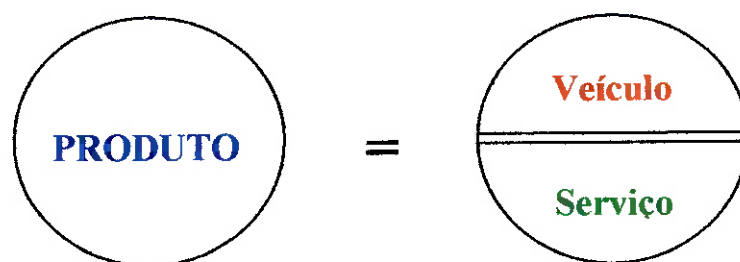


Figura 04 – Produto Ampliado

Neste contexto também, o serviço não será mais valorizado simplesmente pela qualidade técnica do reparo. Tal atributo, imprescindível é claro, não é suficiente para assegurar a plena satisfação dos clientes. O cliente exige algo mais.

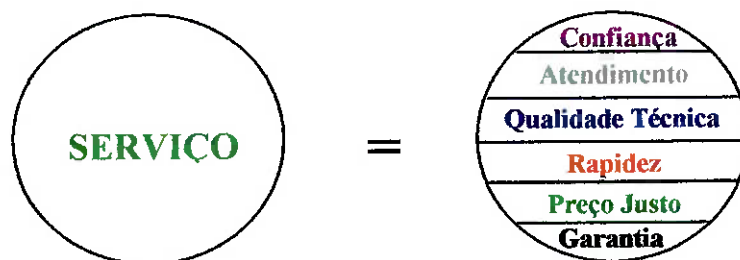


Figura 05 – Serviço Ampliado

Mas o atendimento padronizado já não atende o novo cliente. Ele quer ter atendido suas necessidades particulares como indivíduo que é.

Flexibilidade parece ser a palavra chave. Horários de atendimento, condições de pagamento, disponibilidade de veículos e componentes para aluguel ou empréstimos, entre outros fatores, poderão representar motivos capazes de atrair o cliente.

Embora dificilmente a concorrência, representada pelas oficinas independentes, possa oferecer condições tão abrangentes quanto à da concessionária, é conveniente lembrar que ela estará sempre presente e atuante, oferecendo-se como alternativa para conquistar esse mesmo cliente.

## **5. QUALIDADE NAS CONCESSIONÁRIAS: UMA ANÁLISE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

O setor de serviços é um dos setores que mais obteve crescimento ao longo dos anos. Como já foi dito, atualmente, a maior parte dos produtos oferecidos ao consumidor traz com eles algum tipo de serviço.

### **5.1. A Miopia do Mercado Revendedor de Automóveis**

No trabalho de Levitt (1995), *A Imaginação de Marketing*, vê-se que todo o setor de atividade importante já foi em alguma ocasião um setor de rápida expansão. Alguns setores que agora atravessam uma onda de entusiasmo expansionista estão, contudo, sob a ameaça da decadência. Outros, tidos como setores de rápida expansão em fase de amadurecimento, na realidade, pararam de crescer. E o setor de comercialização de automóveis não foi diferente. Em todos os casos, a razão pela qual o desenvolvimento é ameaçado, retardado ou detido não é o fato de o mercado estar saturado e, sim, por ter havido uma falha administrativa.

De acordo com Levitt (1995), a falha está na cúpula. Os diretores responsáveis por ela são, em última análise, aqueles que se ocupam das metas e diretrizes de maior amplitude.

A importância de se estabelecer uma meta e definir diretrizes torna-se essencial para o desenvolvimento do negócio. Para se ter idéia do poder de uma meta, em um trabalho apresentado por Caldas (2001), é citado um estudo científico datado de 1953, realizado na universidade norte-americana de Yale. O resultado desse estudo é motivador, surpreendente e deixa claro a importância do ser humano ser orientado por uma meta. Um grupo de alunos graduados em 1953 foi entrevistado e respondem se tinha suas metas claras e anotadas, com um plano para atingi-las. Somente 3% do grupo possuíam tais metas anotadas e planejadas. O estudo prossegue e, vinte anos mais tarde (1973), os pesquisadores voltaram e entrevistaram os mesmos graduados de 1953. Na pesquisa, descobriram que os salários dos 3% que tinham suas metas a vinte anos anotadas, somavam mais do que os salários dos outros 97% que não possuíam um plano definido. Além dos salários incrivelmente superiores, o nível de

satisfação desses graduados que tinham as metas definidas (3%) era muito superior. Dessa forma, vemos que uma meta clara e arrojada pode transformar a vida das pessoas, mas é preciso uma estratégia, um plano para se atingir um alvo ou uma meta.

Conforme exemplo citado por Levitt (1995) em seu trabalho, exemplo esse que ocorreu inclusive aqui no Brasil - “As estradas de ferro não pararam de desenvolver-se porque se reduziu a necessidade de transporte de passageiros e carga. Isso aumentou. As ferrovias estão presentemente em dificuldades não porque essa necessidade passou a ser atendida por outros meios de transporte (caminhões, automóveis, ônibus, etc.), mas sim porque não foi atendida pelas próprias estradas de ferro. Elas deixaram que outros lhe tirassem seus clientes por se considerarem empresas ferroviárias, em vez de companhias de transporte. A razão pela qual erraram na definição de seu ramo foi estarem com o espírito voltado para o setor ferroviário e não para o setor de transportes: preocupavam-se com o produto, em vez de se preocuparem com o cliente.”

Em analogia, no setor de concessionárias ocorreu o mesmo. Os donos se preocupavam com a venda de veículos, que lhes dava ótimos resultados financeiros em épocas em que tínhamos uma inflação mensal elevada e, assim ganhavam com estoques de veículos novos e viradas de preços. A prestação de serviços era menosprezada dentro das concessionárias, pois não gerava o lucro que a área de vendas proporcionava. Assim, surgiam oficinas mecânicas e de reparação independentes, como também grandes redes de serviços especializados em manutenção automotiva.

Ainda de acordo com Levitt (1995), o que está faltando é à vontade das empresas de sobreviver e de atender ao público com engenhosidade e habilidade.

A instabilidade que tomou conta do setor desde o início dos anos 90 só sofreu interrupção nos anos de crescimento acelerado da indústria de autos, de 1993 a 1997. Porém, mesmo nos períodos de melhor performance, a rede sofreu uma constante pressão para a redução de suas margens de lucro.

Além da margem de lucro da venda de veículos ter sido reduzida em função das pressões exercidas pelas montadoras, outros fatores socioeconômicos contribuíram



para a redução do lucro da empresa. Um fator de ordem técnica também contribuiu para isso: a modernização dos automóveis. A implantação de sistemas eletrônicos embarcados, freios ABS, suspensão multilink, etc., fizeram com que as revisões de manutenção periódicas fossem realizadas em períodos maiores, ou seja, revisões em veículos que antigamente eram feitas a cada 3.000 Km, posteriormente passaram para 5.000 Km, e hoje algumas marcas dão garantia de 80.000 Km ou três anos. Dessa forma, os veículos que retornavam às concessionárias a cada dois ou três meses passaram a retornar a cada ano ou mais, reduzindo-se assim o lucro obtido com a venda de serviços.

A busca de caminhos alternativos para as redes está sendo realizada através de uma ampliação dos serviços prestados pelas concessionárias. Um exemplo é que algumas montadoras, como Honda e Renault, para minimizar os custos operacionais e administrativos das concessionárias, em função do baixo volume de veículos circulantes dessas duas marcas liberaram as oficinas de suas concessionárias a trabalharem no conceito de multimarcas. Se por um lado isso visa aumentar o volume de serviços na oficina e assim diluir os custos operacionais, por outro exige que a equipe produtiva tenha que ser mais especializada para conhecer os esquemas funcionais de várias outras marcas, além de equipamentos e ferramentas específicos criados para a manutenção de alguns veículos dessas outras marcas.

Segundo Imperatori (2000), uma nova visão a ser seguida pela alta direção das concessionárias não deve mais se encaixar num foco tão restrito quanto o de pensar em “meu” negócio ou “minha” concessionária. É necessário sair dessa cultura individual e desenvolver uma cultura coletivista. O coletivismo é mais forte, menos oneroso e mais lucrativo. A idéia da parceria para unir partes com interesses de negócios conflitantes é ultrapassada. Imperatori (2000) diz ainda que a montadora tem problemas macros e a concessionária é um elemento micro, cujas dificuldades somente ela deve enfrentar e resolver. Se não conseguir, será substituída e pronto.

Conforme Imperatori (2000), o ponto de partida para a reestruturação do mercado revendedor deve prever a união entre as próprias concessionárias que estejam concentradas em “unipontos”- onde o volume de negócios é condicionado àquele mercado que já está saturado - com outras concessionárias de mesma marca e que

não tenham vocação empresarial mais abrangente. Se uma empresa tem, portanto, vocação para assistência técnica e outra concessionária vocação para comercialização de veículos, então poderia ocorrer a união. Isso significaria que a primeira se especializaria apenas na assistência técnica e não mais concorreria com a outra na área de comercialização de veículos. Como o número de clientes potenciais da área é o mesmo, então um venderia mais veículos e, em contrapartida, a outra supriria serviços e peças a todos os veículos comercializados na primeira. No entanto, seria mantido o *showroom* de carros, mas não se precisaria investir para comprá-los. Como o volume de veículos comercializados torna-se maior para uma das concessionárias, essa concessionária poderia ser favorecida por melhores condições comerciais, além de não ter a necessidade de possuir uma estrutura de equipamentos e pessoal na oficina, nem estoque de peças. Já a outra, poderia obter melhores condições para peças como também tornar sua mão de obra competitiva com as oficinas particulares.

Ocorre que hoje se vê que muitas concessionárias estão fechando as portas ou para não fecharem, acabam vendendo veículos e peças com pequenas margens de lucro. Além disso, as concessionárias deixam de repassar o dinheiro da venda dos veículos e peças para as montadoras e retomam o valor-caução depositado na montadora. Valor esse exigido por estas como garantia. Após um curto período agindo desta forma, essas concessionárias perdem todo o crédito e se vêem obrigadas a encerrar suas atividades.

Exemplo recente foi a falência de uma grande concessionária Fiat em São Paulo, a *Metropolitana* e porque não dizer também da *Marisul* (VW), e tantas outras que encerraram suas atividades devido às incompetências administrativas, agindo da maneira acima citada. A *Metropolitana* já havia sido exemplo de administração para a rede de concessionárias Fiat no que se refere à venda de veículos e a *Marisul* considerada cartão postal da VW.

Com todos esses problemas, um fato que realmente vem ocorrendo é a fusão de empresas e a formação de grandes grupos como, por exemplo, o Grupo *Sabrico*, composto por quatro concessionárias VW, atualmente dirigido por um grupo português; o Grupo *Itororó* que gerencia três concessionárias FIAT e três GM -

ambas na Grande São Paulo; o Grupo *Darhuj* que gerencia várias concessionárias FIAT e GM em algumas cidades do interior e na capital; como também o Grupo *Saga* que gerencia concessionárias VW em Goiânia, Brasília e algumas cidades do Nordeste. Poderiam ser mencionados vários grupos que estão surgindo, havendo assim uma reestruturação da rede com a aquisição de várias concessionárias para manterem-se no mercado, tornando-os mais fortes, inclusive no que diz respeito ao relacionamento com as montadoras.

Vê-se que o mercado está mudando e há algumas opções para as concessionárias buscarem o modelo em que melhor se encaixam, restando assim à alta direção definir um planejamento com metas e objetivos claros.

Mas, de nada vai adiantar se os empresários não quebrarem o paradigma mudando o foco do mercado, ou seja, saindo da venda de veículos e se preocupando mais com a prestação de serviços.

O conhecimento das expectativas e necessidades dos clientes é essencial para que a organização possa orientar todos os seus esforços na busca da satisfação dos clientes com um nível aceitável de qualidade. Isso significa ter em mente o que o cliente deseja e espera do serviço e oferecer mais do que o esperado para “encantá-lo”.

## 5.2. A Hora e a vez do Cliente

Normalmente, as experiências mais marcantes com os clientes derivam do que Carlzon (1994) chamou de “momentos da verdade”. Cada empresa possui o seu conjunto de momentos da verdade, mas, certamente, eles acontecem para as empresas somente na hora da reclamação do cliente.

As empresas querem os benefícios do *marketing* de relacionamento, sonhando com as oportunidades que ele pode proporcionar, mas enquanto estas não se aproximarem de forma efetiva dos seus clientes e não tiverem coragem suficiente para enfrentar os momentos da verdade, continuará sendo difícil executar um *marketing* de relacionamento produtivo.

Baseando-se no conceito citado por Carlzon (1994), Albrecht (2000: 34-43) desenvolveu os “ciclos de serviço”. Abaixo, são apresentados modelos de ciclos de

serviço voltados ao atendimento em concessionárias com seus respectivos momentos da verdade.

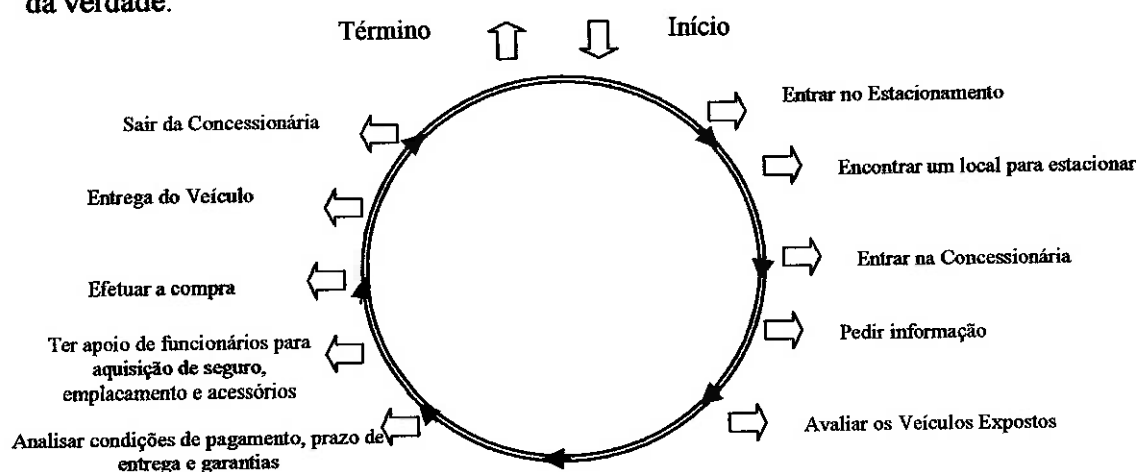


Figura 06 - Modelo de Momentos da Verdade em Uma Concessionária –  
Compra de um Veículo

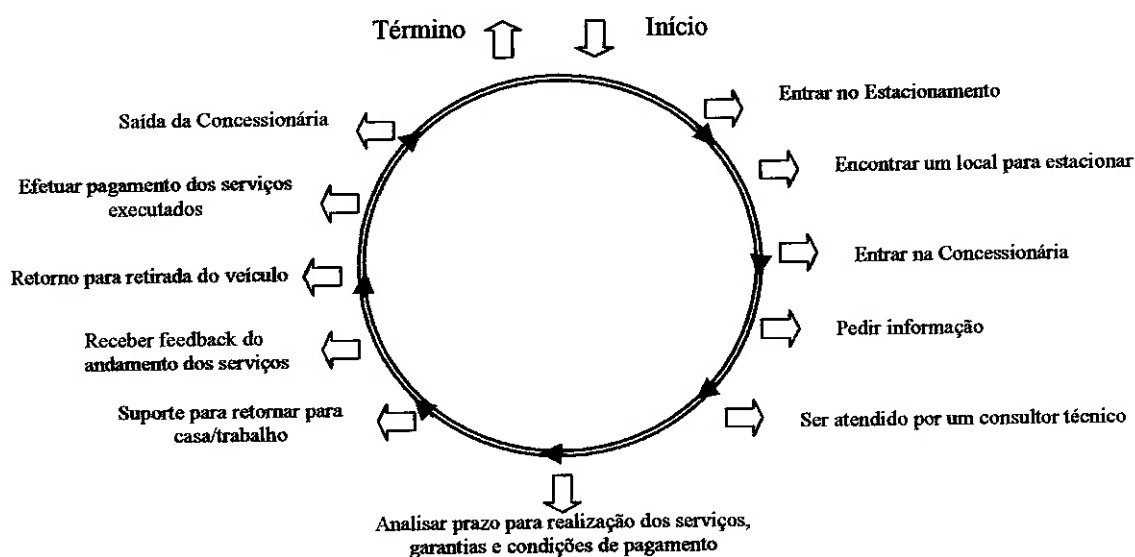


Figura 07 - Modelo de Momentos da Verdade em Uma Concessionária –  
Pós-Venda - Serviços

O diferencial para a competitividade passa então a ser o foco no cliente e sua plena satisfação através de um serviço de excelente qualidade.

A obtenção da vantagem competitiva em produtos depende fundamentalmente de grandes investimentos em tecnologia. Para a prestação de serviços com excelente nível de qualidade, o fator preponderante não é o capital, mas sim “sistemas gerenciais” e “treinamento de pessoas”.

Segundo Albrecht (2000: 21), “a administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”. Pode-se ainda complementar que como cliente devem ser considerados tanto clientes internos como os externos.

Essa qualidade deve nascer da administração da organização e traduzir-se em uma cultura de serviços, uma filosofia, uma missão reconhecida por todos os membros da organização. A alta direção deve ser responsável pela definição da missão da empresa e da estratégia necessária para fazer da qualidade do serviço a chave do sucesso.

Um dos elementos do modelo de administração de serviços é o “Triângulo do Serviço”, idealizado por Albrecht (2000: 32), composto por três fatores chaves que podem ser considerados responsáveis pelas diferenças entre as empresas.

São eles:

- Uma visão ou estratégia de serviços bem definida, a qual deve transformar-se numa espécie de evangelho e no núcleo da mensagem a ser transmitida ao cliente;
- Pessoal de linha de frente orientado para o cliente e suas necessidades, de forma que o cliente perceba que o serviço é de qualidade superior;
- Sistemas voltados para o cliente e não para a conveniência da organização.

Esses três elementos que ilustram a filosofia da administração de serviços devem atuar conjuntamente para que haja um nível mínimo de qualidade. A figura a seguir mostra a interação entre os elementos e o cliente.

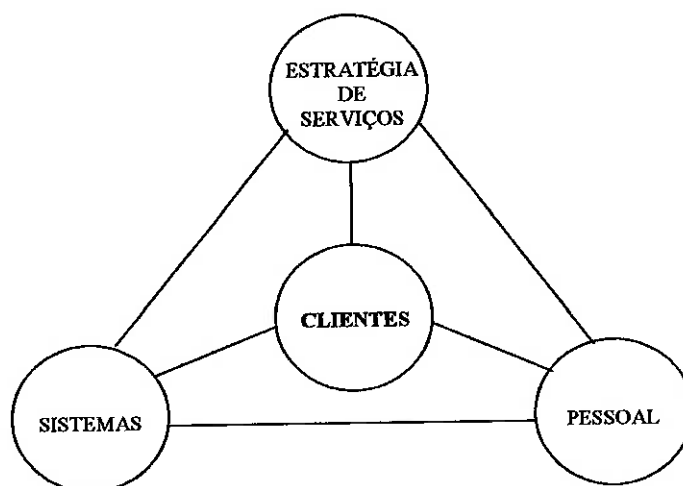


Figura 08 – Triângulo dos Serviços

### 5.3. A Evolução da Qualidade em Serviços

Para Albrecht (1995), está havendo uma revolução nos serviços, na qual as empresas procuram fazer da qualidade do serviço a sua vantagem competitiva. Porém, o que se observa concretamente é que muitas empresas estão estagnadas, enquanto poucas se dirigem para essa revolução.

As primeiras organizações de prestação de serviços adaptaram certas metodologias tradicionais utilizadas pelo setor industrial, para uso em seus próprios processos.

A globalização da economia trouxe preços mais baixos em justaposição aos elevados padrões de qualidade, dificultando dessa maneira a distinção entre produto e serviço, e é nesse ponto que as empresas devem buscar um diferencial para garantir a sobrevivência num mundo tão competitivo.

Kotler (2000) sugere, como solução para essa concorrência de preços, o desenvolvimento de uma oferta, fornecimento e imagens diferenciados. Segundo o autor, a oferta deve possuir algum aspecto inovador que diferencie a empresa dos concorrentes. Mesmo que copiada posteriormente, esta empresa terá vantagens temporárias e uma reputação de inovadora. O fornecimento do serviço pode ser diferenciado através de pessoas, do ambiente e do processo. E, finalmente, pode-se obter uma diferenciação de sua imagem através de símbolos e marcas – uma forma de se fazer presente na mente do consumidor.

Com a crescente importância do setor de serviços, várias normas, metodologias e outras ferramentas foram desenvolvidas para atender as necessidades específicas do setor. A mais importante dessas ferramentas, no Brasil, foi a NBR ISO 9002 em 1994.

Como as pessoas, as empresas também possuem um ciclo de vida que acaba em morte. Em média, a vida das grandes organizações é de 40 anos e embora seja difícil à primeira vista aceitar este dado como fato, cabe lembrar, dentre inúmeros exemplos, o desaparecimento recente do Mappin, Mesbla, PanAm, etc. No Reino Unido, região com grande número de certificações de conformidade às normas da série 9000, da relação de empresas de primeira grandeza de 1984, apenas um quinto hoje sobrevivem. A gestão da rotina, como muitas empresas certificadas praticam, começa a ser questionada. O aumento da competitividade impacta diretamente a

gestão de fatores críticos que determinam o sucesso e o insucesso, como a qualidade, comunicação, satisfação dos clientes, entre outros. A gestão com foco em resultados é a proposta do modelo adotado pela norma ISO 9000:2000.

No Brasil, a situação de expansão do número de certificados não foi diferente do resto do mundo, notando-se um crescimento espantoso entre dezembro de 1997 e dezembro de 1999, como ilustra o gráfico a seguir.

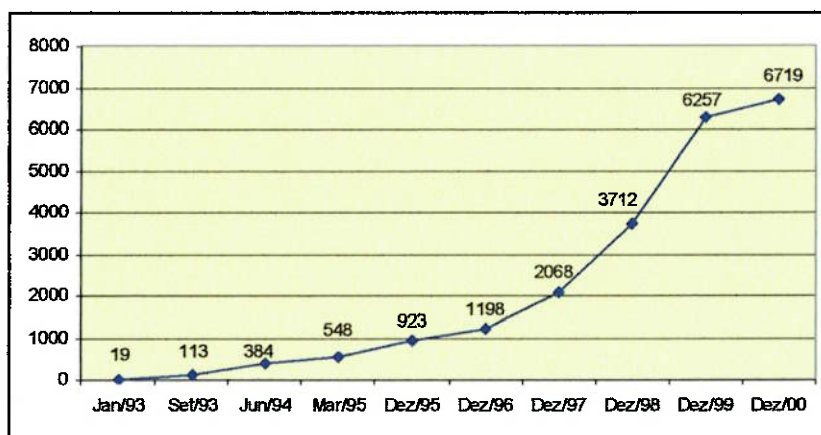


Figura 09 – Evolução das Certificações ISO 9000 no Brasil (Fonte: ISO)

Este fato é perfeitamente explicado devido ao cenário globalizado de competitividade, onde muitas empresas tiveram que se adequar para não ficar fora do mercado, uma vez que a certificação ISO 9000 era um dos requisitos contratuais para o fornecimento de produtos e serviços.

Entretanto, com o passar do tempo, muitas empresas que haviam buscado a certificação ISO 9000 devido à imposição contratual de seus clientes, começaram a ter dificuldades para manter o sistema, pois o mesmo havia sido implementado porque o “cliente queria” e não porque houve um direcionamento de se extrair resultados do investimento realizado com a certificação. Este tipo de atitude, combinado com a postura de alguns profissionais que realizavam suas atividades sem agregar valor à organização, acabou por impactar negativamente o processo, levando muitas organizações a descontinuarem suas certificações.

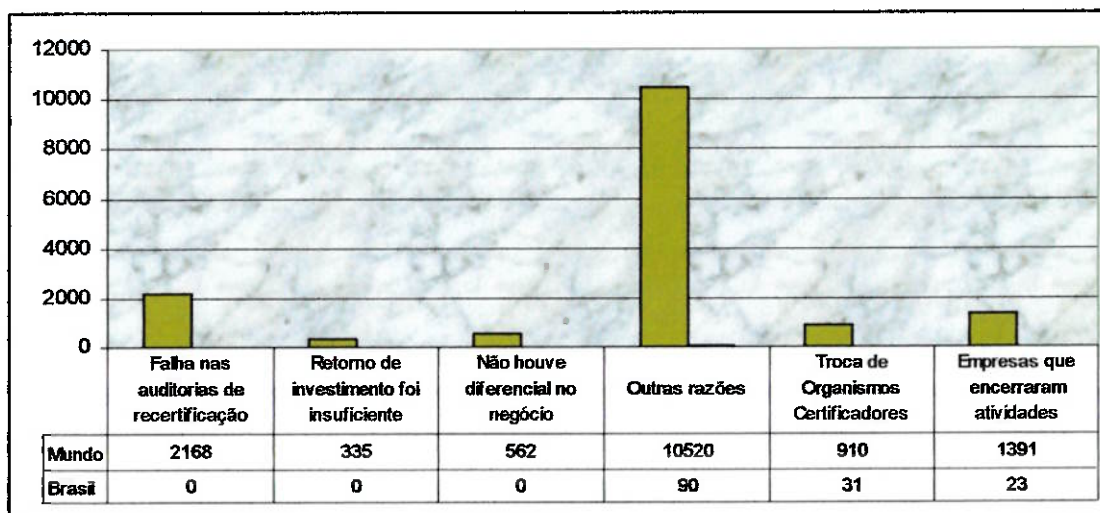


Figura 10 – Certificados ISO 9000 descontinuados no mundo e no Brasil

(Fonte: ISO)

Analisando a estrutura da norma contratual ISO 9000:1994, encontramos sua narrativa estruturada em 20 elementos dispostos em 137 requisitos para o desenvolvimento de um sistema da qualidade. Esses 20 elementos abrangem desde a responsabilidade da administração até o monitoramento por técnicas estatísticas, passando pelas fases de captação de requisitos de clientes, desenvolvimento de projeto, realização do produto, tratamento de não conformidades, treinamento de pessoal e serviços autorizados.

Uma vez implementado e mantido, o sistema da qualidade deveria dar frutos do investimento realizado, reduzindo a variação nos processos e fortalecendo a integração da empresa, focando-a para um objetivo comum. Além disso, por ser baseado em uma norma de requisitos mínimos, deveria estimular, embora isto não seja mencionado em sua estrutura normativa, uma abordagem de melhoria continuada, sendo as reuniões de análise crítica pela alta direção o principal mecanismo de alavancagem desse processo. Mas, ao invés disso, puderam-se presenciar reuniões sem valor agregado, algumas delas já com atas “pré-fabricadas” que traziam a narrativa de uma análise crítica pobre, onde os principais indicadores mensuráveis eram o número de não conformidades computadas pela área funcional ou por elemento de norma, entre outros – indicadores estes dispostos em diagramas de Pareto, sendo essa a única técnica estatística utilizada pela empresa. Como resposta da alta direção, eram provisionados treinamentos de reciclagem e



intensificadas as auditorias internas nas áreas ou elementos do sistema que haviam apresentados pontos de melhoria. E, após um período que geralmente coincidia com as auditorias de manutenção, a mesma história se repetia.

Ora, se um sistema da qualidade realizado conforme a ISO 9000:1994 possui um elemento chamado controle do processo, porque não são mostrados indicadores mensuráveis de desempenho desse elemento, tais como índices de retrabalho, produtividade e eficiência? Por que é tão difícil, nessas reuniões, o relato de ações preventivas e, quando existem, em sua maioria, são padronizações de atividades similares resultantes da implementação de ações corretivas de outras atividades? E quanto aos indicadores de satisfação ou insatisfação de clientes? A resposta talvez esteja no fato de que algumas empresas, quando certificam seus sistemas, acabam tendo uma pobre aplicação ou mesmo uma não aplicabilidade dos elementos estatísticos, pois acreditam que esse elemento não agrega valor ao trabalho desenvolvido na empresa. Isso pode ser considerado um erro fundamental de estratégia de implementação, pois a principal finalidade deste elemento é a de levar informações para a alta direção, através de indicadores mensuráveis, para que seja realizada uma reunião de análise crítica consistente inclusive com os objetivos da empresa, fundamentados na política da qualidade.

Diante desse quadro, é deprimente ver o que acontece numa empresa quando a alta direção parece começar cada dia com uma folha de papel em branco. É como se um sentimento de desorientação impelisse os gerentes em busca do nada, onde o sucesso é comemorado como fruto do acaso, curto, desalinhado.

Muitas organizações dos mais diversos setores não conseguem aprender o valor e a dificuldade da aplicação de uma estratégia visando ao foco em resultados de uma maneira eficiente, embora não falem exemplos na história da humanidade que mostrem como ela confere poder às pessoas, de maneira notável.

Em 1960, o então Presidente dos EUA, John F. Kennedy tinha estabelecido uma meta simples e inequívoca: “Acredito que esta nação deveria se comprometer a atingir a meta, antes do término desta década, de colocar um homem na Lua e fazê-lo retornar com segurança para a Terra”.

Vendo o sucesso atingido pela equipe da NASA, pode-se concluir que houve a inspiração para a criação de um modelo básico em busca do alinhamento entre o ambiente externo e o interno. Para tanto, foi necessário realizar uma análise de ameaças e oportunidades que o ambiente externo apresentava e uma avaliação das forças e fraquezas da própria equipe. Com as informações obtidas da análise, foi possível determinar a melhor combinação entre possibilidades e capacidades e identificar o plano estratégico a ser adotado. Este modelo adotava o conceito de sinergia, conceito que quebra as leis da física e afirma que a sincronização gera resultados maiores que a soma dos esforços das partes.

É isso que as empresas devem buscar: uma sinergia entre as várias equipes que compõem a empresa. Devem abandonar o velho modelo da administração tradicional e fazer interagir em todas as áreas.

E é essa a essência do modelo proposto pela ISO 9000:2000, baseada numa visão de administração por processos, onde a sinergia e a convergência tornam-se peças-chaves na implementação e manutenção do sistema da qualidade. Nesse novo modelo, cabe à alta direção, um papel muito mais nobre: o de instigar o processo de mudança que levará os seus gerentes a pensarem estrategicamente, no qual a informação é a matéria-prima, e a comunicação o catalisador do processo.

#### **5.4. A Qualidade nas Concessionárias**

O mercado revendedor de automóveis, como já visto, tornou-se um mercado complexo com muitos paradigmas a serem quebrados. No entanto, mais uma vez as montadoras saíram na frente com a implantação de programas voltados à qualidade dos serviços desenvolvidos para as concessionárias. As montadoras viram que acabaram criando vários “elefantes brancos” nas mãos de administradores “pré-históricos”.

A maioria das montadoras desenvolveu programas próprios para a implantação de sistemas da qualidade na sua rede de concessionárias, baseando-se em regras impostas pelo próprio mercado como também se precavendo contra possíveis ações de clientes que estariam aparados pelo Código de Defesa do Consumidor. Como exemplo, as maiores montadoras brasileiras desenvolveram os seguintes programas

de qualidade nas redes de suas concessionárias: FIAT – “Programa Padrões de Atendimento Fiat”; GM – “TEC – Total Entusiasmo do Cliente”; FORD – “QCP – Qualidade, Compromisso e Participação”. Somente a VW buscou uma norma reconhecida internacionalmente, onde pudesse basear o sistema da qualidade que seria implantado na sua rede de concessionárias.

Visando obter a certificação dos trabalhos realizados pelo seu departamento de Vendas e Marketing, a direção da VW do Brasil, baseando-se na norma NBR ISO 9000:1994, desenvolveu o “Manual da Qualidade” para esse departamento, que foi posteriormente enviado a todas as concessionárias VW do Brasil.

Como este manual segue os requisitos descritos na norma NBR ISO 9001:1994, os itens 4.8 – Identificação e Rastreabilidade de Produto e 4.19 – Serviços Associados, sugerem a interdependência dos trabalhos realizados pelas concessionárias. Dessa forma, acabaram vinculando a certificação desse departamento com a certificação de toda a rede de concessionárias.

Assim, foi criada a necessidade da rede de concessionárias VW buscar a certificação ISO 9002.

O sistema da qualidade proposto pela montadora visa harmonizar os 7 princípios da Política da Qualidade com o Sistema da Qualidade da Volkswagen Brasil/Argentina (vide Anexo I), objetivando-se:

1. Oferecer/provisionar aos clientes VW uma linha de automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus e peças de reposição e acessórios;
2. Oferecer serviços aos clientes dos seus produtos, através da Rede de Concessionários VW;
3. Buscar permanentemente a satisfação, a segurança e a confiança dos clientes;
4. Atingir os objetivos de participação de mercado, contribuindo para a continuidade e crescimento da marca.

Conforme descrito no material divulgado para a rede de concessionárias, o manual tinha por finalidade descrever o Sistema da Qualidade de Vendas e *Marketing* da VW do Brasil Ltda., permitindo que o sistema fosse analisado segundo os requisitos das Normas NBR ISO 9001 e 9002 – 1994 aplicáveis.

O escopo desse sistema da qualidade era : Vendas e *Marketing* da Volkswagen do Brasil Ltda., e o campo de aplicação era: comercialização de automóveis, veículos comerciais leves, caminhões, ônibus, peças de reposição e acessórios, e serviços.

A Norma NBR ISO 9001:1994 deveria ser usada quando a conformidade com requisitos especificados tivesse que ser garantida pelo fornecedor durante projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados, e a NBR ISO 9002:1994 deveria ser empregada quando a conformidade com requisitos especificados tivesse de ser garantida pelo fornecedor durante a produção, instalação e serviços associados.

Analisando o manual da qualidade enviado às concessionárias, observou-se que alguns requisitos da Norma NBR ISO 9001:1994 foram suprimidos por acreditarem que não seriam aplicáveis ao sistema da qualidade proposto. Os requisitos que foram excluídos do manual da qualidade foram: controle do projeto (4.4), controle do produto fornecido pelo cliente (4.7) e técnicas estatísticas (4.20). Ora, excluindo-se o item 4.4 – controle do projeto - deve-se acreditar que deveriam adotar a Norma NBR ISO 9002:1994 e não a primeira citada. Já a exclusão dos demais itens, torna-se questionável.

Além disso, no item “controle de documentos e de dados” (4.5), citado nesse manual divulgado pela VW, cabe à montadora a emissão, modificação e atualização do Manual de Vendas e Marketing dos *check-list's* referentes à Auditoria no Concessionário – Critérios de Avaliação da Certificação ISO 9002.

Em uma publicação complementar ao manual da qualidade enviado à rede de concessionárias VW, a montadora sugere ainda:

“O Programa de Certificação Matricial da Rede de Concessionários Volkswagen-Automóveis tem os seguintes passos:

1. O Concessionário Volkswagen, ao optar pelo programa de Certificação NBR ISO 9002, em conjunto com a Volkswagen do Brasil Ltda., compromete-se a implantar um programa de aperfeiçoamento contínuo com vistas à qualidade. Assim, necessita: implantar padrões de qualidade, receber as auditorias internas e externas e fazer os ajustes e correções necessários para eliminação das não conformidades detectadas no seu processo.

2. O Certificado ISO 9002 será expedido pela TÜV Bayern que é o Órgão Certificador contratado para viabilizar este processo. A Certificação TÜV terá validade por 3 anos; mesmo assim, o concessionário passará anualmente, por auditorias de manutenção, feitas pelos auditores credenciados pela Volkswagen do Brasil Ltda., para avaliação do Sistema da Qualidade do Concessionário.
3. A cada três anos, o Concessionário deverá renovar a sua certificação.”

De acordo com esse mesmo material complementar, são sugeridas como vantagens após a implantação do Sistema da Qualidade para o Concessionário os seguintes aspectos:

- “Transparência organizacional, definição de funções e responsabilidades.
- Melhoria no fluxo operacional, os quais, se seguidos, permitem ganho de produtividade.
- Maior zelo pela questão da qualidade.
- Diferenciação da Concorrência, possibilitando maior competitividade.
- Fixação de procedimentos e conseqüente economia em função das melhorias dos processos, eliminação de desperdícios e retrabalhos, vendas perdidas sejam elas de veículos, peças, acessórios e serviços.
- Criação de canais de acesso para a medição do grau de satisfação dos Clientes.”

Pode-se observar, portanto que a montadora criou todo o produto “Certificação” e as concessionárias se viram obrigadas a moldar a sua estrutura a esse produto.

Quando é deixado de lado o material divulgado pela montadora e parte-se para uma análise mais profunda da estrutura das concessionárias certificadas pode verificar que muitas delas realmente realizaram todo esse trabalho em função de manterem um bom relacionamento com a montadora e não tirando proveito do sistema da qualidade implantado.

Como a maioria das empresas não possuía nenhum trabalho ou sistema da qualidade, com o pouco que foi feito puderam-se observar melhorias significativas, principalmente com relação à segurança da mão-de-obra (redução do número de acidentes de trabalho), organização e limpeza das áreas que eram consideradas o “patinho feio” das concessionárias: mecânica, funilaria e pintura. Contudo, como não

foi feito nenhum controle referente a essas melhorias e também por não gerarem números que traduziam lucro, elas acabaram desapercibidas pela alta direção de muitas concessionárias. Vale lembrar o requisito correspondente ao controle estatístico que poderia gerar os números de controle antes referidos, foi excluído do sistema da qualidade seguindo orientação da VW.

Muitas concessionárias certificadas em meados de 1999 e 2000 deixaram de lado a recertificação em função de não obterem nenhum resultado positivo com relação ao crescimento da empresa, compondo assim o estudo citado na página 37 (Figura 10).

Entretanto, alguns executivos perceberam que a prestação de serviços seria uma saída para melhorar o resultado financeiro das concessionárias e saírem do vermelho e trabalharam para consegui-lo.

Mesmo sendo parte do escopo do Manual da Qualidade VW e citado em último lugar na lista do campo de aplicações deste manual, a grande maioria dos executivos seguiu a miopia do mercado e não percebeu essa nova estratégia.

Como as concessionárias deveriam desenvolver seus manuais baseando-se no manual e *check-list* criado pela montadora, muitos aspectos relevantes na implantação da qualidade foram abandonados, criando-se uma realidade adversa ao meio onde a empresa estava implantada.

Outro ponto a ser citado é a lista de verificação criada na qual a certificação deveria ser baseada. Nela está descrito que a concessionária, antes de solicitar a visita do auditor oficial, passaria por uma auditoria de segunda parte, realizada por um funcionário da VW e este executaria essa auditoria seguindo os critérios descritos nessa própria lista.

Assim, os responsáveis pela implantação do sistema da qualidade nas concessionárias buscaram atender somente o que estava descrito no *check list*. Ocorre que neste *check list*, conforme analisado, a maioria dos aspectos avaliados estava relacionada à venda de veículos. Com relação à prestação de serviços, o *check list* sugeria que fossem implementados alguns controles gerenciais, não sendo obrigatória a implantação destes.

No entanto, conforme visto no item 4.1, a pessoa que presta um serviço também passa a fazer parte do produto oferecido. Dessa forma, os responsáveis pela implantação do sistema da qualidade nas concessionárias deveriam implementar controles que pudessem medir o desempenho deste elemento necessário a prestação dos serviços.

Em nenhum momento, os funcionários foram avaliados com relação ao conhecimento ou ao seu aperfeiçoamento. O único controle sugerido deveria apenas relatar se os funcionários assistiram aos treinamentos ou não, não medindo o seu conhecimento ou grau de aprendizagem.

### 5.5 Qualidade x Certificação

No período durante o qual foram desenvolvidas consultorias pelo Cesvi Brasil – Centro de Experimentação e Segurança Viária - realizou-se um trabalho de classificação em 158 concessionárias em todo o Brasil. Dessas concessionárias, 52 eram VW e nesse mesmo período grande parte delas estava passando pelo processo de certificação proposto pela VW, ou já possuíam a certificação baseada na NBR ISO 9002:1994.



Figura 11 - Concessionárias Avaliadas pelo Cesvi Brasil

O critério de avaliação desenvolvido pelo Cesvi Brasil avalia as técnicas, equipamentos e ferramentas empregadas nas áreas de funilaria, pintura e estiramento de veículos das empresas que realizam reparação veicular.

Esse critério está fundamentado em recomendações que as montadoras preconizam para se realizar a reparação veicular sem promover alterações na estrutura dos automóveis. Caso isso viesse a ocorrer, a estrutura estaria comprometida e, conseqüentemente, a segurança veicular deixaria de existir, podendo causar sérios danos ao condutor e à sociedade.

Além das áreas avaliadas acima citadas, era também analisado o atendimento ao cliente, visando mostrar ao mercado reparador que é necessário apresentar evidências físicas e imaginárias das suas ofertas para conquistar o cliente.

O resultado deste trabalho de avaliação e classificação das empresas reparadoras passou a ser utilizado pelas seguradoras, pois assim escolhiam sua rede de oficinas prestadoras de serviço baseando-se em dados técnicos. Acreditavam que assim poderiam garantir aos seus segurados uma rede de oficinas credenciadas que executariam a reparação dos veículos com o nível desejado de qualidade.

Em se tratando de concessionárias, o resultado ficou aquém das expectativas. Nesse mesmo período também foram avaliadas oficinas independentes e pôde-se constatar que muitas destas oficinas independentes possuíam uma estrutura muito melhor em se comparando com as concessionárias. A grande maioria das oficinas independentes obteve melhores avaliações que as concessionárias no requisitos “funilaria, pintura e estiramento”. Perderam somente no requisito “atendimento a cliente”, devido à própria estrutura das concessionárias.

Aí surge uma grande questão: por quê a certificação se as empresas não conseguem executar o trabalho com qualidade?

Para buscar uma resposta a esta pergunta, foram realizadas entrevistas tanto com funcionários de concessionárias certificadas como também com alguns clientes, proprietários de veículos, atendidos nessas concessionárias, para sentir a percepção com relação à certificação recebida.



Em função do escasso tempo para desenvolver todo o trabalho, optou-se por um modelo de pesquisa mercadológica qualitativa, pois esse tipo de pesquisa envolve coletar, analisar e interpretar dados que não podem ser quantificados significativamente, isto é, sumarizados em forma de números. Isso porque envolveu um número relativamente pequeno de entrevistados, enquanto que uma pesquisa quantitativa envolveria questionários mais estruturados e com uma amostragem bem mais representativa.

O resultado dessa pesquisa, por identificar a percepção das pessoas (clientes internos e externos), pode ser útil para orientar as empresas certificadas a direcionar seu sistema da qualidade e, assim, atingir os objetivos propostos na certificação, como pode também proporcionar a recertificação dentro da nova norma NBR ISO 9001:2000, garantindo a satisfação dos seus clientes (internos e externos).

Foram realizadas 10 entrevistas com os funcionários de cada concessionária visitada, totalizando um número de 30. As concessionárias VW visitadas foram:

- Campinas Veículos, em 14/11/2001, na cidade de Campinas/SP
- Valivel Veículos, em 07/12/2001, na cidade de Valinhos/SP
- Save Veículos Ltda., em 11/12/2001, na cidade de Osasco/SP

Em virtude de alguns problemas ocorridos, problemas estes que estão relatados no item 5.5.2, as entrevistas com os clientes finais foram realizadas somente na concessionária Campinas Veículos, nos dias 04 e 05/01/2002. O número total de clientes finais entrevistados também foi de 30.

O resultado dessas entrevistas será mostrado a seguir.

### **5.5.1 A Percepção dos Clientes Internos**

Seguindo os novos modelos de administração, cliente interno deve ser considerado qualquer funcionário ou prestador de serviços que realiza trabalhos internos na empresa. Isso se deve ao fato dos funcionários ora serem clientes de outros funcionários, por darem continuidade ao trabalho destes, ora por prestarem serviços a outros.

Para analisar e avaliar a empresa como um todo, tomou-se o cuidado de realizar entrevistas com funcionários de diversas áreas. De vendedores de veículos, consultores técnicos, mecânicos, funileiros e até copeiras.

Em casos pontuais, pôde-se perceber que funcionários de determinadas áreas estavam bem informados com relação ao sistema de qualidade proposto, e essa informação era-lhes diretamente fornecida pelo gerente da área a que estavam subordinados.

Um fato curioso e relevante ao sistema da qualidade implantado é a constatação de que, na maioria das concessionárias certificadas visitadas, os manuais da qualidade que deveriam estar ao alcance de todos estavam sob “sete chaves”. Este fato foi observado em todas as concessionárias certificadas visitadas, tanto naquelas onde foram realizadas as pesquisas como também nas várias empresas onde foram desenvolvidos projetos de consultoria. Quando eram feitos projetos de consultoria, era solicitado o manual da qualidade da empresa visando adequar o projeto e deixá-lo em conformidade com o sistema da qualidade implantado. Em todos os casos foi negado o acesso com a alegação de que o manual era um documento sigiloso, ao qual somente a alta direção teria acesso. Desta forma, observa-se que ocorre uma falha grave no processo de certificação pois, de acordo com a NBR ISO 9000-2:1994, item 4.1.2.1-“Responsabilidade e autoridade”-, “as pessoas na organização do fornecedor devem ter consciência do escopo, responsabilidade e autoridade das suas funções e do seu impacto sobre a qualidade do produto ou serviço”.

Pode-se observar aqui que, com toda a estrutura criada pela VW, os coordenadores do projeto de certificação da montadora não souberam transmitir ou traduzir, de maneira simples, o verdadeiro significado da norma e de que forma esta poderia ser útil para atingir a satisfação total do cliente com relação às concessionárias.

Através das respostas obtidas pelos clientes internos pode-se constatar vários quesitos da norma NBR ISO 9002:1994 que não estão sendo respeitados, devendo-se assim ser revisto o sistema da qualidade implantado a fim de se fazer valer a certificação obtida.

A seguir, serão apresentadas as perguntas realizadas nas entrevistas com os clientes internos (funcionários) com as respectivas respostas comentadas.

### 1- Para você, o que é Qualidade?

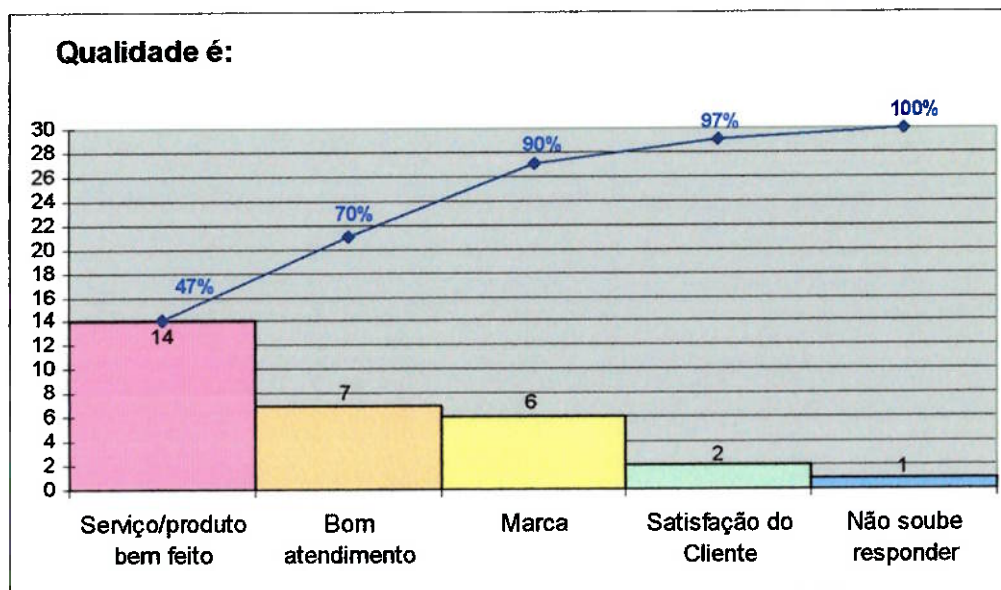


Figura 12 – Qualidade – Clientes Internos

No entendimento do que é qualidade tentou-se verificar junto aos clientes internos qual o significado da palavra qualidade. Como se pode observar 70% das respostas ficaram entre “Serviço / Produto bem feito” e “Bom atendimento”. Em 20% das respostas obtidas, menciona-se que qualidade é “Marca” e apenas 7% dos pesquisados respondeu que qualidade é a “Satisfação do Cliente”.

Não há dúvidas que todas as respostas obtidas se referem ao conceito qualidade.

Relembrando o conceito citado por Juran (1977), a qualidade tem muitos significados, sendo fundamental a adequação ao uso, que pode desdobrá-lo em dois aspectos: a ausência de deficiências (evitar a insatisfação do cliente), ou atender a necessidade dos clientes (garantir a satisfação do cliente). Como a resposta era subjetiva e em função dos comentários feitos na entrevista, pôde-se relacionar a linha do pensamento dos vários entrevistados associando-a ao aspecto de evitar a insatisfação do cliente. Esse paradigma somente poderá ser alterado quando todas as pessoas envolvidas no processo realmente se preocuparem em garantir a satisfação dos clientes.

2 – Você conhece algum programa que poderia melhorar a qualidade do seu trabalho?

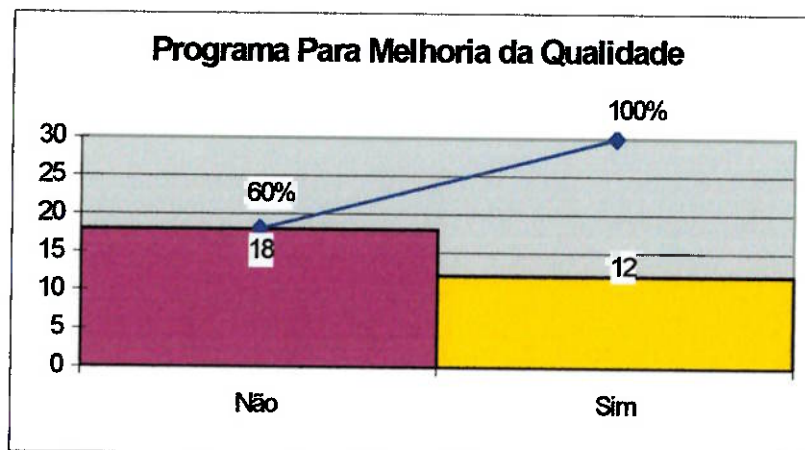


Figura 13 – Programa para Qualidade

Quando foi perguntado se conheciam algum programa para melhoria da qualidade onde trabalhavam, o resultado foi inesperado. Mais da metade dos entrevistados não percebia que o sistema da qualidade implantado e certificado poderia servir para melhorar a qualidade dos serviços realizados por estes.

Alguns dos entrevistados ainda se referiram a alguns programas de TV como programas de qualidade, mostrando-se alheios ao sistema implantado.

De acordo com a NBR ISO 9000-2:1994, item 4.1.1 – “Política da Qualidade”-, “ a administração deve demonstrar seu compromisso de maneira visível e ativa, e de forma contínua.

O comprometimento pode ser demonstrado por atividades tais como:

- Assegurar que o pessoal da organização entenda e implemente a política da qualidade;
- Iniciar, gerenciar e acompanhar a implementação da política da qualidade, incluindo a implementação do sistema da qualidade;
- Não aceitar desvios da política da qualidade ou desperdício de recursos em qualquer parte ou aspecto da organização;
- Fornecer treinamento e recursos adequados para apoiar a implementação e o desenvolvimento do sistema da qualidade”.

Vê-se portanto que houve falhas de comunicação no processo de implantação do sistema da qualidade, devendo assim ser revisto.

### 3 – Um programa pode melhorar a qualidade do seu trabalho?

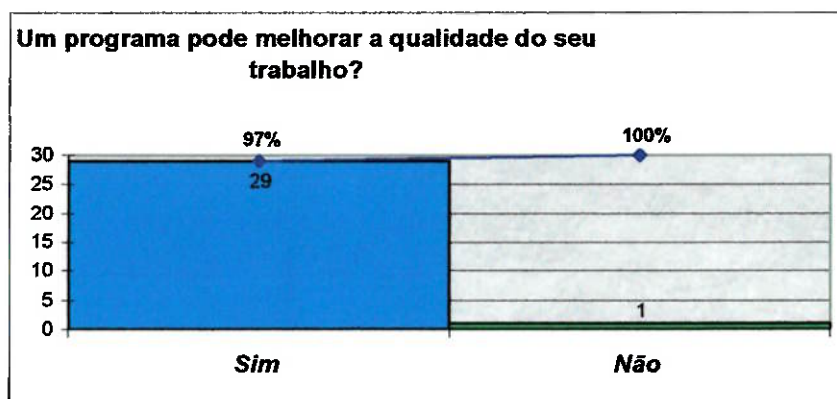


Figura 14 – Melhoria da Qualidade

Complementando a questão anterior, foi perguntado se um programa poderia melhorar a qualidade do trabalho realizado pelos funcionários e de que forma poderia ser implementado. Pôde-se observar que todos os colaboradores estão preocupados com a melhoria da qualidade dos trabalhos realizados e a grande maioria informou que seria através de treinamentos e atualizações constantes.

### 4 – Como poderia ser implementado?

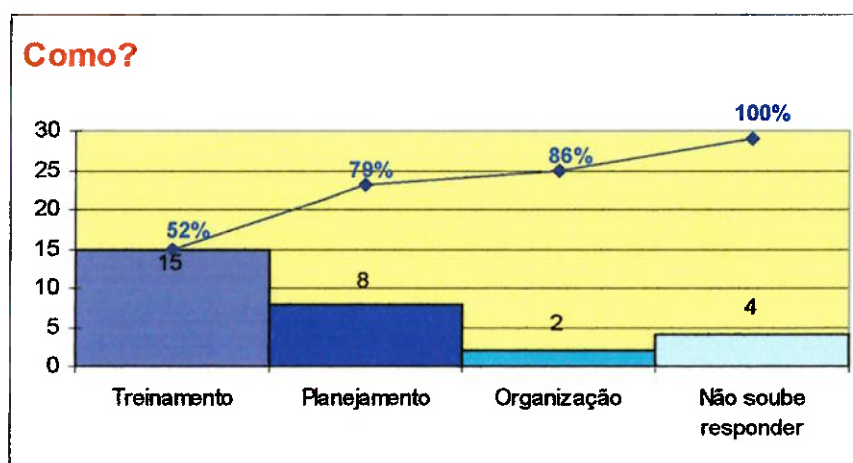


Figura 15 – Aprimoramento da Qualidade

Esse resultado vem ao encontro das informações propostas no item 5.2 deste trabalho, onde é exposto que a prestação de serviços com excelente nível de

qualidade não depende somente de equipamentos e ferramentas, mas sim de sistemas gerenciais e treinamento das pessoas envolvidas no processo.

#### 5 – Você conhece a ISO 9000?

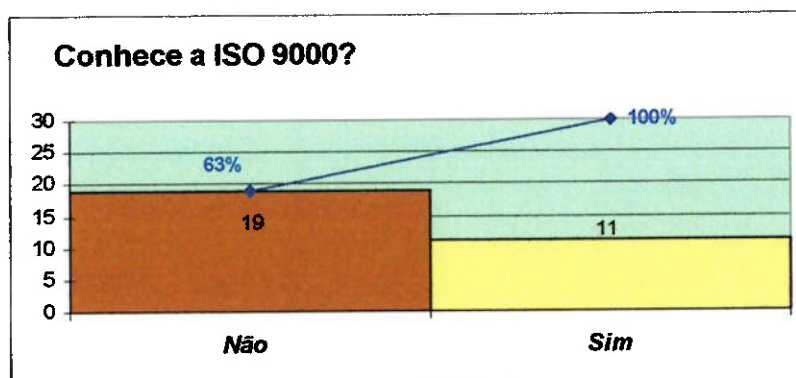


Figura 16 – ISO 9000 – Clientes Internos

Como a pergunta foi “fechada” (sim ou não), notou-se que os entrevistados a entendiam como sendo se já tinham ouvido falar sobre a ISO 9000. A intenção de se realizar esta pergunta foi verificar o nível de conhecimento que possuíam a respeito da norma e para que ela servia. O que se constatou foi que a grande maioria dos entrevistados não conhecia a ISO 9000.

No entanto, todos sabiam que a empresa em que trabalhavam possuía a Certificação ISO 9002. Esse fato pode ser comprovado com as respostas obtidas para a próxima pergunta realizada entre os entrevistados.

#### 6 – Você sabia que a empresa em que trabalha possui Certificação ISO 9002?

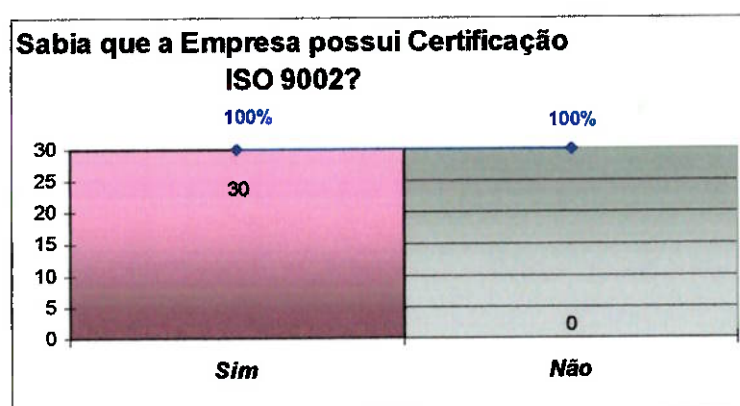


Figura 17 – ISO 9002 – Clientes Internos

Quando foram questionados a respeito de treinamentos ou palestras realizados para a implantação do sistema da qualidade descrito no manual da qualidade – para, assim,

obter o envolvimento de todos e atingir o objetivo com sucesso -, constatou-se uma falha crítica no processo.

7 – Você recebeu algum treinamento para a implantação da ISO 9002?

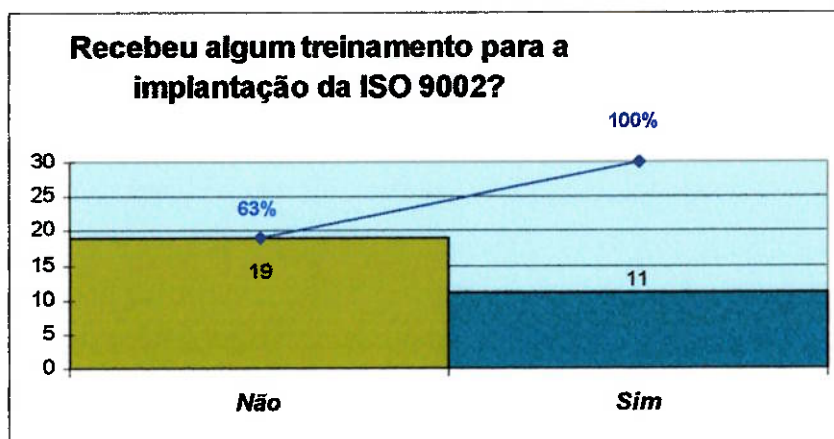


Figura 18 – Treinamento / Palestras

Segundo informações coletadas com encarregados e gerentes de serviço, a rotatividade de funcionários em concessionárias é muito alta, principalmente na área de serviços: mecânica, funilaria e pintura. Isto porque, na maioria das concessionárias visitadas, os salários não são atrativos comparando-os com das oficinas independentes, havendo, portanto, a migração da mão-de-obra das concessionárias para as oficinas ou para outras concessionárias que concedam maiores benefícios aos empregados. Nota-se que a alta direção de várias empresas não se preocupa em “fidelizar” seus profissionais com planos de cargos e salários.

Em função dessa rotatividade de funcionários e também de se realizarem auditorias anuais de recertificação, somente nos meses que antecedem às auditorias são realizadas ações para evitar o comprometimento do sistema implantado e assegurar a certificação.

Para os entrevistados que responderam “Sim”, foi perguntado qual a frequência com que recebiam treinamento ou palestras e o resultado está apresentado a seguir:



8 – Com que frequência ocorreu o treinamento na empresa?

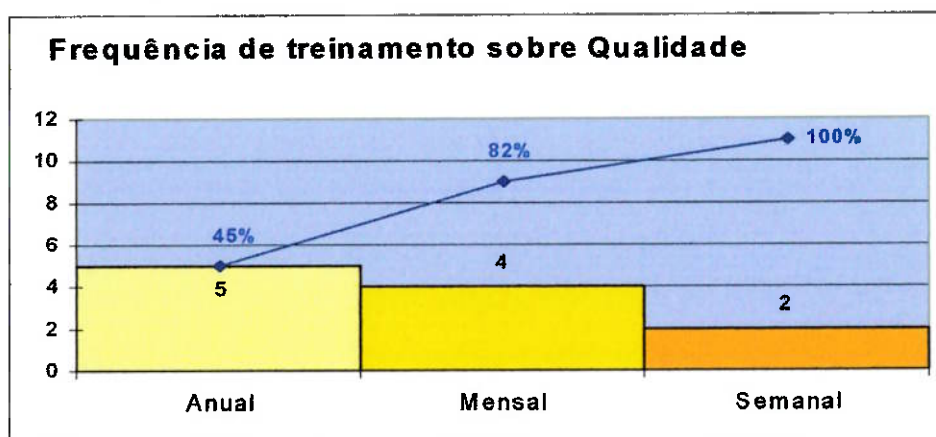


Figura 19 – Frequência de Treinamentos / Palestras

E, para finalizar, foi questionado se era a alta direção ou a montadora VW quem estava preocupada com a qualidade dos serviços prestados pela concessionária. Dessa forma, pôde-se verificar a percepção dos funcionários com relação ao poder exercido pela montadora sobre a concessionária.

9 – Quem buscou a Certificação ISO 9002?

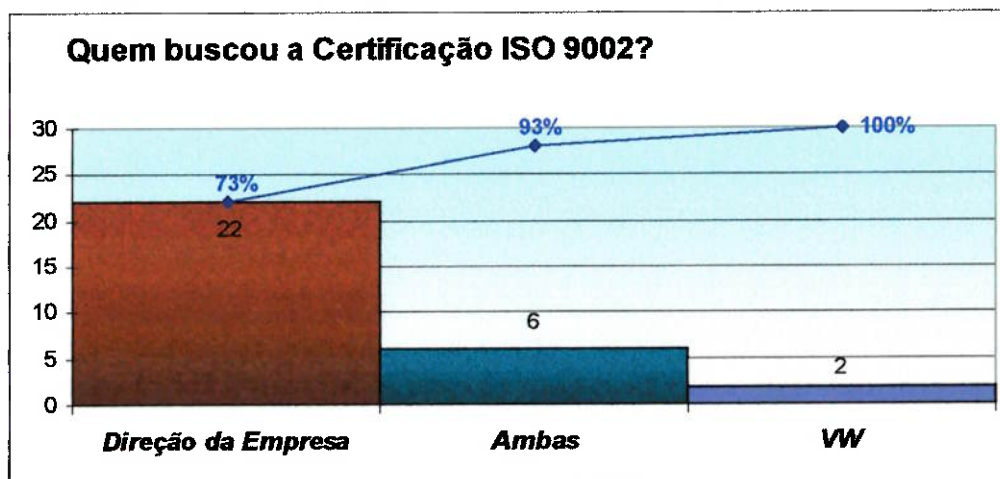


Figura 20 – Percepção do Cliente Interno

Com o resultado obtido constatou-se que para os funcionários, a alta direção é quem está preocupada com os serviços prestados pela empresa.



### 5.5.2 A Percepção dos Clientes Externos

A princípio, seriam feitas entrevistas por telefone, através de um *mailing list* fornecido por uma seguradora. Posteriormente, foi abandonada essa idéia por uma simples questão: somente seriam avaliados os serviços realizados no setor de funilaria e pintura das concessionárias.

Optou-se, então, por realizar entrevistas com clientes que estavam nas concessionárias, avaliando-se assim várias outras áreas que compõem uma concessionária. Foram realizadas entrevistas com clientes que procuravam por veículos novos, estavam aguardando a execução de serviços (mecânica, funilaria e pintura) ou comprando peças.

Alguns gerentes de serviços não autorizaram a realização dessa pesquisa em algumas concessionárias por acreditarem que causaria constrangimentos em funcionários e clientes. Assim, foram realizadas entrevistas com clientes externos em apenas uma concessionária.

Da mesma forma que os clientes internos foram entrevistados, procurou-se elaborar um questionário simples e com perguntas similares para avaliar também a percepção dos clientes externos com relação ao sistema da qualidade implantado e certificado, e também verificar o significado da qualidade desejada por estes.

A seguir, são apresentadas as respostas ao questionário aplicado nos clientes.

1 – Qual o seu nível de escolaridade?

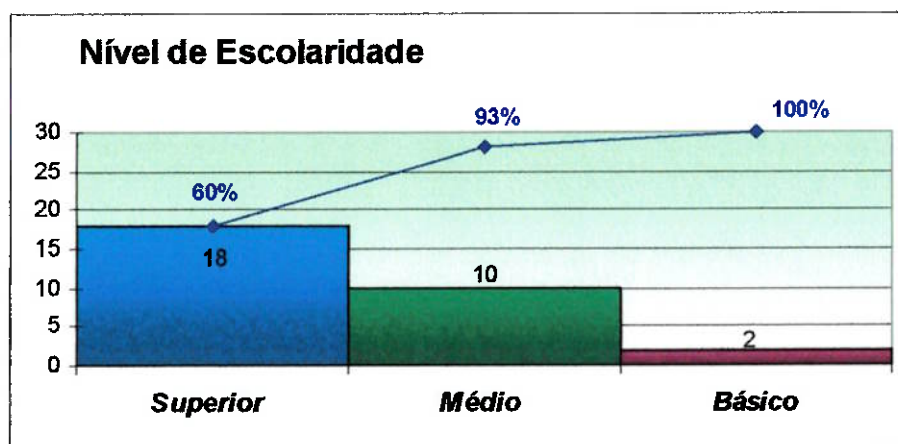


Figura 21 – Escolaridade

Antes de mais nada, foi importante identificar o perfil dos clientes externos que freqüentam as concessionárias. Como se pode observar, 60% dos entrevistados possuem nível superior em andamento ou completo. Quando somadas a parcela do ensino médio, perfaz-se um total de 93%.

## 2 – Para você, o que é qualidade?

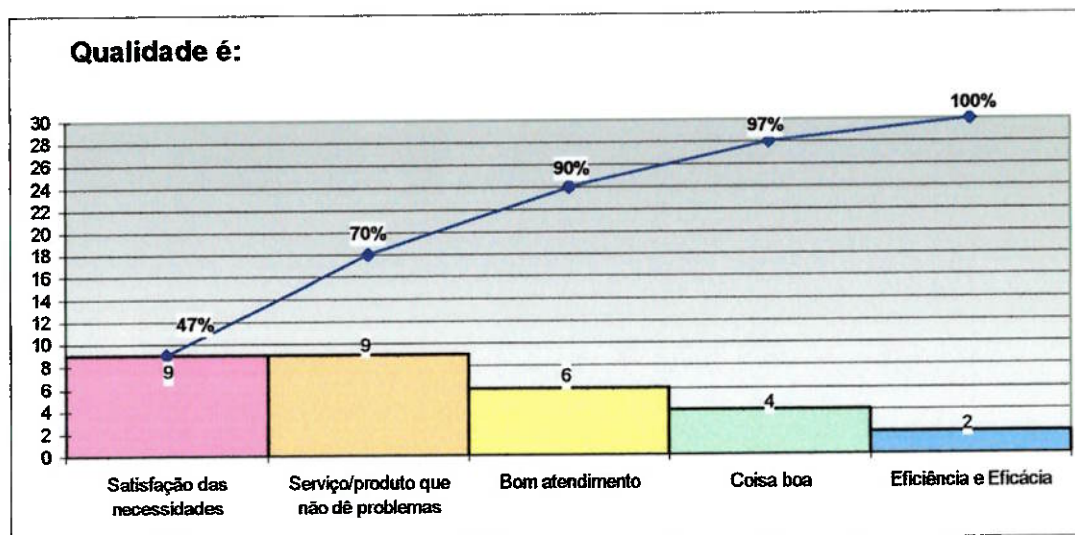


Figura 22 – Qualidade – Clientes Externos

Confirmou-se assim um dos aspectos de Juran (1977), e dessa forma deve-se sempre buscar a satisfação das necessidades dos clientes.

## 3 – Você conhece algum programa para melhorar a qualidade de um trabalho?

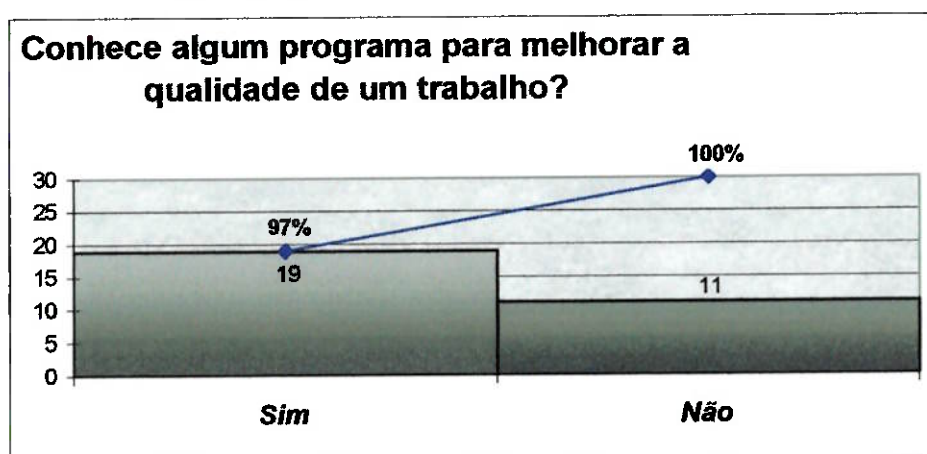


Figura 23 – Programa de Qualidade – Clientes Externos

A grande maioria dos entrevistados conhecia programas voltados à qualidade. Vários responderam que conheciam, pois na empresa em que trabalham existe um programa voltado a “Qualidade Total”.

#### 4 – Você conhece a ISO 9000?

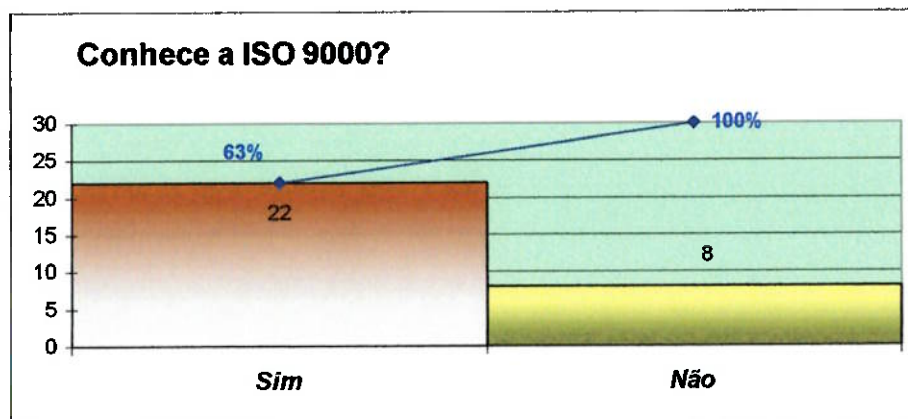


Figura 24 – ISO 9000 – Clientes Externos

Da mesma forma que a pergunta realizada para os clientes internos, a resposta se referia a ter ouvido falar a respeito da ISO 9000. Alguns informaram que não conheciam bem, pois o sistema implantado na empresa em que trabalham baseava-se em outra norma.

#### 5 – Você sabia que esta concessionária possui Certificação ISO 9002?

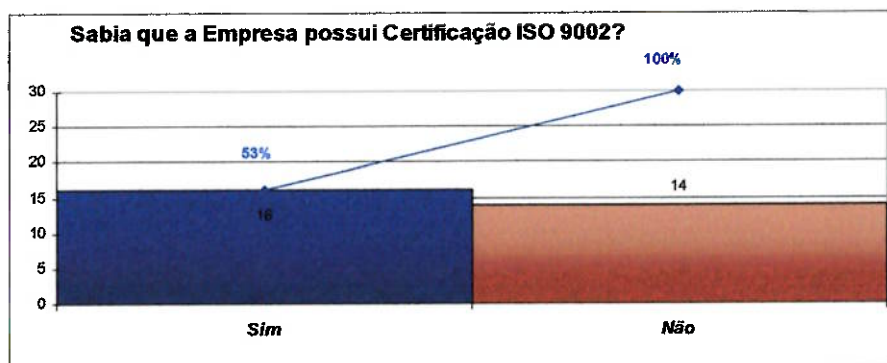


Figura 25 – Certificação ISO 9002 – Clientes Externos

Quando os entrevistados foram questionados se sabiam que aquela concessionária possuía Certificação ISO 9002, alguns disseram que viram algum cartaz com essa informação e a maioria dos que responderam “Não” se mostrou surpresa com a certificação.

6 – Você compra produtos/serviços de empresas que possuem certificados ISO 9000?

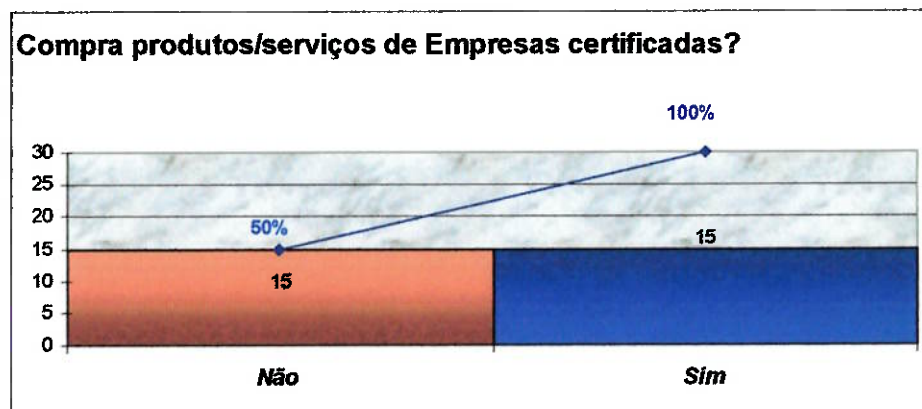


Figura 26 – Empresas Certificadas

Nessa questão, pretendeu-se verificar a confiança que os clientes possuem ao adquirir um produto ou serviço de uma empresa certificada. Pôde-se observar que uma certificação não garante a fidelidade do cliente. Se por um lado alguns informaram que se sentem mais seguros ao adquirir produtos ou serviços de empresas que possuem a certificação, por outro lado, outros responderam que não confiam no processo de certificação, pois é apenas um documento e este pode ser comprado. Por esta razão, não se preocupam com a aquisição de um produto ou serviço de uma empresa certificada.

7 – Para você, quem buscou a Certificação ISO 9002?

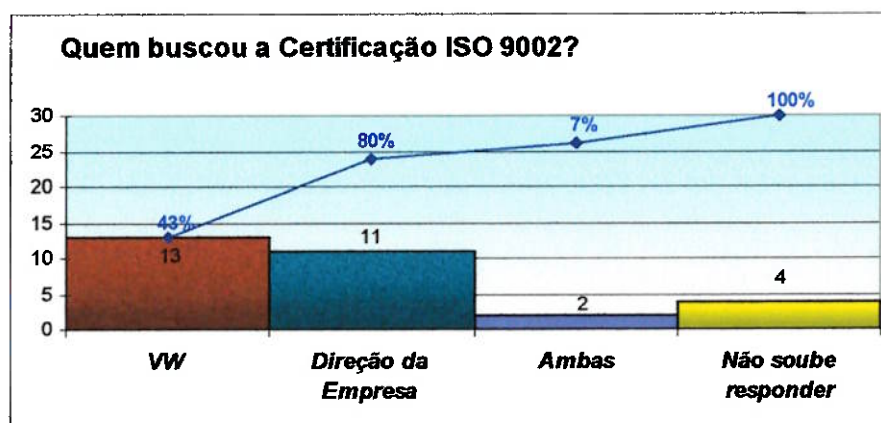


Figura 27 – Percepção do Cliente Externo

Quando questionados a respeito de quem estaria buscando a certificação, o resultado das respostas obtidas foi contrário à pesquisa realizada com os clientes internos. Os clientes externos tem a percepção de que a certificação é uma exigência da montadora.

8 – Você acredita no produto/serviço realizado por uma empresa certificada ou na garantia amparada pelo Código de Defesa do Consumidor?

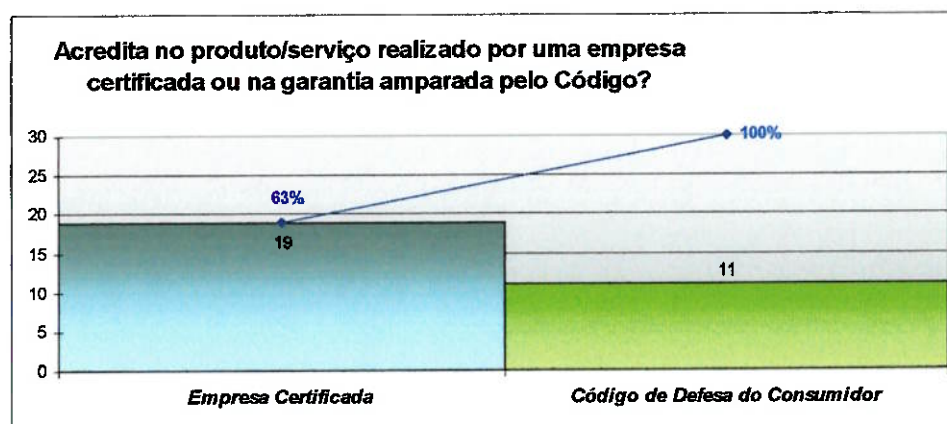


Figura 28 – Certificação x Código de Defesa do Consumidor

Por último, apesar da pergunta gerar dúvidas em muitos entrevistados, o que se tentou apurar foi novamente a confiança depositada nos produtos ou serviços realizados por uma empresa certificada. Apesar do Código de Defesa do Consumidor ser uma lei, muitos evitam recorrer a ele devido à morosidade da Justiça, conforme relatado por muitos dos entrevistados. Assim, preferem resolver eventuais problemas junto à direção das empresas ao invés de buscarem órgãos como Procon ou Delegacias do Consumidor.

## 6. CONCLUSÃO

Infelizmente, através deste trabalho pôde-se constatar que a alta direção das empresas – concessionárias de veículos - ainda sucumbe ao poder das montadoras.

Enquanto as concessionárias continuarem a fazer o jogo das montadoras e não perceberem que possuem uma importante arma contra estas, que é o contato direto com o cliente final, pouco existe a ser feito.

Princípios tradicionais de administração, desenvolvidos após a Revolução Industrial, hoje são insuficientes para resolver os problemas de decisão com que os administradores se defrontam.

Além disso, se, por um lado, as conquistas tecnológicas podem ser assimiladas por meio de um esforço técnico, por outro lado, as técnicas gerenciais modernas exigem maior nível de adaptação ao ambiente socioeconômico em que são aplicadas, o qual, por sua própria natureza, é extremamente dinâmico. Infelizmente, através da análise do mercado automotivo, nota-se que muitas concessionárias não estão conseguindo adaptar-se a este novo ambiente.

O ambiente dinâmico da empresa moderna requer valorização das funções administrativas de planejamento e de controle para o seu gerenciamento eficaz, reduzindo a incerteza e avaliando riscos.

As funções de planejamento e controle, por sua vez, requerem uma análise de grande quantidade de informações, nem sempre disponíveis na empresa com a precisão e rapidez necessárias para fazer frente a seu ambiente complexo e mutável. No entanto, muitos da alta direção das concessionárias visitadas acreditam que estes estudos geram apenas custos para a empresa e abandonam a idéia de se realizar estes trabalhos, tanto porque os itens de controle foram excluídos do sistema da qualidade proposto pela montadora.

Partindo desses pressupostos e da constatação de que as técnicas modernas de administração estão disponíveis também aos competidores, não resta alternativa às empresas senão investir em sua modernização, não só em termos técnicos, mas

também em termos administrativos. No entanto, isto não vem ocorrendo. O que se observa é que a alta direção está preocupada apenas em melhorias nas estruturas físicas da empresa não havendo conscientização de que para se prestar um bom serviço é necessário que se tenha mão-de-obra qualificada e capacitada, conforme apontou a pesquisa realizada pela revista *Quatro Rodas*.

Deve-se ter ciência de que o profissional que executará os serviços deve ser treinado e orientado, pois com esses incentivos poderá ser estimulado a atingir o objetivo principal da empresa. Objetivo este que deverá estar alinhado às metas e diretrizes da empresa definidas na Política da Qualidade e estar orientado à satisfação total dos clientes, tanto internos quanto externos.

Vale ressaltar que cada funcionário também possui uma meta e objetivo de vida, cabendo a este decidir se as metas e diretrizes da empresa alinham-se com a sua. Em caso afirmativo, haverá um funcionário comprometido com o processo.

As organizações comemoram a conquista da certificação como um esforço conjunto, como pôde ser constatado pelas respostas obtidas, mas o reconhecimento não é percebido pelos seus clientes na forma de um sentimento de melhoria da qualidade dos serviços prestados e/ou dos produtos fornecidos.

Uma certificação, portanto, não deve ser encarada apenas como uma ferramenta de *marketing* de vendas mas sim como um compromisso firmado com o cliente final, de que a empresa se propõe a satisfazer suas necessidades.

Muitas empresas deverão rever seus conceitos, vencer resistências e quebrar paradigmas se quiserem manter sua certificação, pois o sistema de gestão da qualidade requerido pela norma revisada ISO 9001:2000 vai exigir que a empresa demonstre sua capacidade em fornecer consistência a seus produtos ou serviços e que estes atendam aos requisitos do cliente e às leis aplicáveis, devendo ainda ampliar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema - incluindo processos de melhoria continuada de acordo com as necessidades impostas por esses mesmos clientes.

Outro ponto a ser observado e que foi citado por alguns clientes externos refere-se ao fato de encararem a certificação como sendo apenas um papel que se compra.



Para se mudar esta visão, caberá aos organismos certificadores avaliarem a consistência dos sistemas da qualidade das empresas que buscam a certificação e não apenas se estão atendendo aos processos descritos no manual da qualidade, ou seja, avaliar se os princípios diretivos da empresa - propósitos estabelecidos como ponto de partida (Política da Qualidade) - estão consistentes com o compromisso da mesma quanto à sua atuação pretendida.



## 7. ANEXO I

### **POLÍTICA DA QUALIDADE VW**

1. As nossas prioridades são a satisfação do cliente e a qualidade em todos os aspectos de nossa atividade.
2. A nossa gerência demonstra continuamente forte **liderança** para a qualidade.
3. A nossa estratégia de negócios está focalizada no **planejamento da qualidade** de nossos produtos, serviços e atividades.
4. Nós **asseguramos** a qualidade de cada produto ou serviço que oferecemos, através da gestão efetiva de todo o sistema de qualidade.
5. Nós nos comprometemos em **aperfeiçoar** continuamente nossos produtos, serviços e atividades.
6. Nós desenvolvemos e utilizamos todo o potencial de nossos **recursos humanos**, incluindo seus representantes, para melhorar a qualidade e criar um ambiente favorável ao trabalho em equipe, crescimento pessoal e eficácia organizacional.
7. Nós compartilhamos a nossa Política da Qualidade com os nossos fornecedores e revendedores, os quais são nossos **parceiros**.

**VOLKSWAGEM**

Data: 09/01/1995 – 1ª Edição

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [ 1 ] ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, **NBR ISO 9000:1994, NBR ISO 9001:1994; NBR ISO 9002:1994, NBR ISO 9001:2000.**
- [ 2 ] ALBRECHT, Karl. **Revolução Nos Serviços**, 6ª Edição – São Paulo: Pioneira, 2000.
- [ 3 ] ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa.**, 3ª Edição – São Paulo: Pioneira, 1995.
- [ 4 ] ANEF – Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras. Disponível em < <http://www.anef.com.br> > Acesso em: 14 fev. 2002
- [ 5 ] ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – **Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira** – Edição 2000 – Disponível em< <http://www.anfavea.com.br> > Acesso em: 27 out. 2001
- [ 6 ] ARBIX, G.; VEIGA, J.P.C. **A distribuição de Veículos sob Fogo Cruzado.** Versão Resumida. – Fenabreve – 2001 – Disponível em <<http://www.fenabreve.com.br>> Acesso em: 27 out. 2001
- [ 7 ] CALDAS, Rogério. **O Poder de uma Meta!**, 31ª edição - Revista Dealer On-line – 2001-- Disponível em<<http://www.dealeronline.com.br>> Acesso em: 10 jan. 2002
- [ 8 ] CARLZON, Jan. **A hora da verdade.**, 10ª Edição - Rio de Janeiro: COP Editora, 1995.
- [ 9 ] COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. (coordenadores). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**, 3ª Edição - Campinas: MCT / Papirus Editora, 1995.
- [ 10 ] FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores – Disponível em< <http://www.fenabreve.com.br>> Acesso em: 27 out. 2001

- [ 11 ] IMPERATORI, Mauro. **Novos formatos de estruturação da rede: entre fusões e operações consorciadas.**, 31ª edição - Revista Dealer On-line – 2001 - Disponível em <<http://www.dealeronline.com.br>> Acesso em: 10 jan. 2002
- [ 12 ] ISO - INTERNACIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, **The ISO Serve of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates** – Disponível em <<http://www.iso.ch>> Acesso em: 23 jul. 2001
- [ 13 ] JURAN, Joseph M. **Quality Control Handbook**, 3ª Edição - New York: McGraw Hill, 1974.
- [ 14 ] KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 10ª Edição – São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- [ 15 ] LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços** – 3ª edição – São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- [ 16 ] LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- [ 17 ] MASSARANI, M.; MATTOS, F. C. Apostilas do Curso **Engenharia do Valor na Análise de Projetos. Reduza Custos Localizando e Eliminando os Desperdícios**, PECE-POLI / USP-SP, 2000.
- [ 18 ] REVISTA QUATRO RODAS. Periódico Mensal - São Paulo: Abril Cultural Edição 457 (p118-123) - Agosto, 1998.
- [ 19 ] SZAJNBOK, Moyses. Apostilas do Curso **Gestão da Qualidade em Serviços**, PECE-POLI / USP-SP, 2001.
- [ 20 ] VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA., **Manual da Qualidade** – 4ª edição – São Bernardo do Campo: VW, 1997