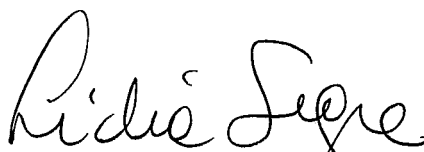


A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO
DOS CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO DOS CONCESSIONÁRIOS NO SETOR
AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO

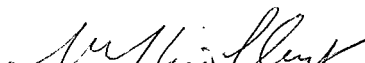
Maria Teresa Correia Coutinho

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS
PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO.

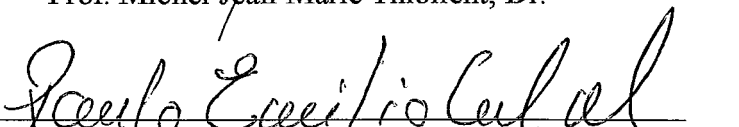
Aprovada por:



Profa. Lidia Micaela Segre, D.Sc.



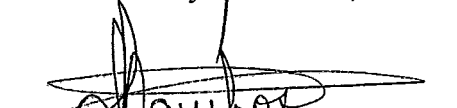
Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, Dr.



Prof. Paulo Emilio Matos Martins, D.Sc.



Prof. Valdecy Faria Leite, D.Sc.



Prof. Celso José de Campos, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2002

COUTINHO, MARIA TERESA CORREIA

A Importância dos Recursos Humanos no
Processo de Fidelização dos Clientes: Um estudo de
Caso dos Concessionários do setor automobilístico
Brasileiro [Rio de Janeiro] 2002

XXII, 168 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, D.Sc.,
Engenharia de Produção, 2002)

Tese - Universidade Federal do Rio de
Janeiro, COPPE

1. Recursos Humanos nos Concessionários de
automóveis

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

Ao Fernando, Gabriel e Renata
que sempre me abasteceram de amor.

À Lídia,
pela sua orientação, interesse e observações que enriqueceram meu trabalho.

Ao Rubens Rosental, meu cunhado e grande amigo, que me
estimulou e muito me ajudou durante o curso.

À Dora,
minha eterna amiga, que com sua paciência sempre me ouviu e incentivou.

A todos os informantes, em especial ao Karlos Gusthavo Echague
que com seus depoimentos me ajudaram a construir esse trabalho.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE
FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO DOS
CONCESSIONÁRIOS NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO

Maria Teresa Correia Coutinho

Abril/2002

Orientadores: Michel Jean-Marie Thiollent
Lidia Micaela Segre

Programa: Engenharia de Produção

No Brasil a abertura do mercado, a estabilização da moeda e o acirramento da competitividade vêm propiciando o aumento da diversidade de bens e serviços, assim como a ampliação do poder de escolha dos clientes/cidadãos tornando-os cada vez mais exigentes. Estes fatos, incontestavelmente, vêm reformulando o conceito de estratégia empresarial das organizações. Na guerra pela conquista e expansão de mercado do setor automobilístico a preocupação com a qualidade dos produtos desce até ao atendimento aos clientes, responsabilidade principalmente dos concessionários autorizados. É nesse contexto que o papel estratégico dos concessionários, no processo de fidelização do cliente, vem obrigando as montadoras a repensar seus relacionamentos com a sua rede autorizada. Por esses motivos, o presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar as competências funcionais dos profissionais de vendas e pós-vendas dos concessionários de automóveis necessárias para atrair, conquistar e manter clientes e os programas de formação e desenvolvimento, dessas competências, adotados pelas montadoras brasileiras e seus concessionários.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

THE HUMAN RESOURCE'S IMPORTANCE IN THE PROCESS OF CLIENT'S FAITHFULNESS: A BRAZILIAN CONCESSIONARIES CAR SECTOR CASE

Maria Teresa Correia Coutinho

April/2002

Tutors: Lidia Micaela Segre

Michel Jean-Marie Thiollent

Program: Production Engineering

Brazilian's open marketplace, coin's stabilization and the expansion in the competitiveness enables the rise of the diversity of goods and services, as well as enlarging the customers's choice turning them to even more demanding clients. These facts are rebuilding the concept of the companies strategys. In the car's sector war for the market's conquest and expanse, the concern about product's quality goes to the customers services, and above all to car's concessionaries responsibilities. Therefore the concessionaries strategy's role, the client faithfulness process has been obligating the car's industry to reconsider their relationship with their autorised network. Because all of these reasons, this study aims to analyse and identify the sale and post-sale professional's functional competences from the car's concessionaries needed to attract, conquer and maintain clients. According to this study, the development programs of these competences, used by brazilians car's industries and its partners/concessionaries. Under **that** circuntances, this study intends to know how the relationship, between the components of the car's market network in Brazil, is built.

ÍNDICE DO TEXTO	PÁG.
1. INTRODUÇÃO	001
1.1. Objetivos	004
1.2. Justificativas	005
1.3. Hipóteses	006
1.4. Estrutura da Tese	007
1.5. Considerações metodológicas	007
1.6. Contribuições	017
CAPÍTULO 2. Setor de Serviços	018
2.1. Conceitos de Serviço	021
2.2. Os Componentes da Administração Integrada de Serviços	024
2.3. Qualidade e Produtividade dos Serviços	029
2.3.1 Ciclo de fracasso	035
2.3.2. Interações pessoais e dimensões da qualidade	038
2.3.3. Relação satisfação e fidelização	043
2.3.4. Lealdade e Cadeia serviços-lucro	044
2.4. Marketing de Relacionamento e Recursos Humanos	048
2.5. A Importância dos Serviços no Setor Industrial	051
2.5.1. Serviços como fator de diferenciação competitiva para o setor industrial	053
2.6. Relação entre Fábrica – Distribuidor – Consumidor	055

2.7 Lógicas da montadora e dos concessionários	058
CAPÍTULO 3. Os Recursos Humanos no Setor de serviços	063
3.1. A importância dos Recursos Humanos nas Organizações de Serviços	064
3.2. O Papel do <i>Empowerment</i> nas Organizações de Serviços	066
3.3. Liderança e <i>Empowerment</i>	069
3.4. Cooperação - trabalho integrado	072
3.5. Atitudes, Comportamentos e Determinantes Sociais	073
3.6. O Papel da Cooperação na Aprendizagem	075
3.7. Competências e Desempenho Profissional	078
3.7.1. Formação profissional e desenvolvimento de competências	080
3.8. O Papel Fundamental da Competência Profissional no Setor de Serviços	083
3.9. Motivação	088
CAPÍTULO 4. O setor automobilístico brasileiro: estudo de caso	094
4.1. A história das origens das montadoras e dos concessionários	095
4.2. Concessão comercial	099
4.3. As convenções de marca e associações de marca	100
4.4. O processo de globalização e a indústria automobilística: formas de comercialização	103
4.5. A indústria automobilística: seus programas de lealdade	108
4.6. O papel dos concessionários no processo de fidelização dos clientes	110
4.7. Os conflitos existentes entre montadoras e concessionários	117

4.7.1. Modelo obsoleto de gestão	118
4.7.2 Visões de negócio incompatíveis – curto x longo prazos	120
4.7.3. Os descompassos na integração entre montadoras – concessionários e clientes	121
4.8. Comunicação, cooperação e colaboração	125
4.9. Recursos Humanos dos Concessionários	127
4.9.1. O papel dos titulares (empresários)	128
4.9.2. O papel dos vendedores	130
4.9.3. O papel dos profissionais de assistência técnica	134
4.10. Motivadores dos concessionários	137
4.11. Investimentos na formação e qualificação dos profissionais dos concessionários	138
5. Conclusões	142
Referências Bibliográficas	151
Anexos	169

ÍNDICE DE FIGURAS	PÁG.
Figura 1 - Modelo interativo de uma economia	018
Figura 2 – Interdependência entre marketing, operações e recursos humanos na administração de serviços	027
Figura 3 . Serviço desejado - Zona de tolerância – Serviço adequado	031
Figura 4 - Sete lacunas na qualidade que resultam em insatisfação do cliente	033
Figura 5 Elementos de satisfação do cliente	042
Figura 6 - Cadeia serviços-lucro	047
Figura 7- Conquistar a lealdade do cliente pela administração e superação das expectativas	049
Figura 8 - Marketing do fabricante	056
Figura 9. Elementos da cadeia de comercialização	111
Figura 10. Ciclo de atividade do cliente	113
Figura 11. Ciclo de atividades do cliente intermediário	115
Figura 12. Processo de decisão de compra	116
Figura 13. Relação cliente x concessionário x montadora	117
Figura 14. Fatores que favorecem os processos de aprendizagem organizacional	148

ÍNDICE DE QUADROS	PÁG.
Quadro 1 - Análise comparativa entre os setores industrial e de serviços	023
Quadro 2 - Aspectos que caracterizam os approchs de linha de produção e customizado	067
Quadro 3. Fábricas anunciadas na segunda metade da década de 90	096
Quadro 4. Vendas Internas no Atacado de Autoveículos	098
Quadro 5. Concessionários de auto- veículos por empresas	102

1. INTRODUÇÃO

O mercado está mudando no mundo todo. Está cada vez mais sofisticado e marcado por exigentes clientes e consumidores. Caracteriza-se também por um ambiente altamente competitivo, volátil e menos previsível. “Fronteiras nacionais desaparecem e blocos regionais de comércio emergem então, possibilitando às grandes corporações mundiais assumir o poder sobre a determinação, produção e distribuição de bens e serviços” (SILVA e FONSECA *Apud* VIEIRA, 1999:27).

Esse novo panorama vem promovendo mudanças nas esferas organizacionais, econômicas, sociais, políticas e, principalmente, nas teorias administrativas. Segundo Martin Christopher (1999, p.9), “sob essas condições, o clássico conceito de 4 Ps (produto, preço, praça e promoção) já não basta para se alcançar a liderança no mercado”. Hoje, as empresas de sucesso, que conquistam a confiança de seus clientes, são aquelas que investem em inovação, que lançam produtos e serviços mais rapidamente e que conseguem atender as necessidades, os interesses e os desejos de seus consumidores com preço e tempo ajustados a sua realidade.

“Em situações de abertura de mercado, as empresas passam a reconhecer que eficiência é muito menos importante do que fazer as coisas certas, isto é, ser eficaz” (VAVRA, 1994, p.21).

Segundo Vavra (1994, p.21), esse panorama força as organizações “à adoção de uma perspectiva voltada para os clientes em lugar de uma mentalidade de distribuição; elas serão forçadas a se engajarem em marketing”.

Vão permanecer no páreo as organizações que têm a capacidade de reação à mudança. Para isso, faz-se necessário investir na formação e na qualificação de seus Recursos Humanos, visando à otimização de suas performances, assim como em estratégias de marketing que objetivam conquistar a fidelização de seus clientes.

Esse é o atual foco das empresas - trabalhar a interface entre o mercado e as organizações. Para isso, investem em estratégias que visam “criar forte lealdade dos consumidores” (KOTLER, 1994, p.57).

Programas e técnicas que identificam, de forma individualizada e nominal, as necessidades dos clientes são elaborados com o propósito de estabelecer relacionamento duradouro com os consumidores, beneficiando tanto a clientela quanto às organizações.

O foco nas relações com os clientes vem alterando significativamente o mercado de automóveis. O cuidado com os consumidores tem levado as montadoras de automóveis a elaborarem estratégias de aproximação com suas revendedoras e realizarem promoções agressivas para atrair novos consumidores. Desta forma, cresce a importância dos serviços prestados pelos concessionários.

Numerosos são os bens industriais produzidos e vendidos com um acompanhamento importante de serviços. Há uma proporção direta entre o aumento da complexidade dos processos de produção e o aumento da contribuição dos serviços.

As mudanças que vêm ocorrendo no âmbito da indústria automobilística, com destaque para a evolução do modelo de produção em massa para um modelo de produção mais flexível e dinâmico, tornam os processos de gestão mais sofisticados, mais complexos e mais competitivos. Claramente este fato vem demandando um maior estreitamento e interdependência entre a produção e os serviços dela decorrentes; “os serviços não podem prosperar na ausência de um setor industrial poderoso, e a indústria depende dos serviços” (TÉBOUL, 1999, p.18).

Essa questão nos remete à discussão da qualidade dos serviços prestados pelos concessionários que, atualmente, é um diferencial competitivo a ser considerado pelas indústrias automobilísticas. À medida que os concorrentes conseguem comprar com certa facilidade tecnologias de ponta e imitar técnicas gerenciais e formas de atender aos clientes, os meios de obter vantagens competitivas encontram-se no desenvolvimento da excelência dos serviços ou na oferta de novos serviços com qualidade.

Neste contexto, os seguintes elementos tornam-se fundamentais para que o processo de fidelização possa ocorrer: produto, preço, prazo, qualidade da assistência técnica, formação dos funcionários da fábrica e dos prestadores de serviços e clientes. Faz-se necessário, investir, cada vez mais, em cada um desses elementos, ou seja, produzir automóveis com alta tecnologia, oferecer serviços inovadores e com qualidade,

formar e qualificar seus prestadores de serviços e atender com precisão e rapidez as necessidades e desejos de seus clientes.

Observa-se que as modificações promovidas nos automóveis e nos serviços oferecidos ao mercado são relativamente de fácil previsão e controle, pois são norteadas por características regionais - clima, condições das estradas, etc. As maiores e mais desafiadoras modificações, sem dúvida, encontram-se na prestação dos serviços, pois deverão ser orientadas pelos desejos dos clientes e são de difícil controle e previsibilidade. Sendo assim, os prestadores desses serviços precisam desenvolver a capacidade de encantar, persuadir e inspirar os clientes para comprar seus produtos e serviços, assim como mantê-los leais à marca.

“A essência da estratégia está nas atividades – a opção de desempenhar as atividades de forma diferente ou desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais. Do contrário, ela é nada mais que um slogan de marketing incapaz de resistir à competição” (PORTER, 1999, p. 52).

Uma pesquisa realizada pela J. D. Powers e Associates, nos Estados Unidos, em 1992, constatou que a lealdade à marca e às revendedoras evoluiu de forma semelhante, ressaltando a importância dos concessionários no processo de fidelização dos clientes às montadoras. A pesquisa revela que dentre as pessoas que compram mais de uma vez em um mesmo concessionário, 50% são fiéis à marca.

Para Sawywe (*Apud* PAES, 1999, p.39), “a lealdade à marca é três vezes maior entre aqueles que avaliam como excelente o serviço feito na revenda, em relação àqueles que avaliam o serviço como médio ou ruim”.

Torna-se cada vez mais evidente que nenhuma montadora deveria deixar somente nas mãos dos concessionários o cuidado pela formação e qualificação dos profissionais que atuam na distribuição e assistência técnica de automóveis, sob o risco de perder a fidelidade de seus consumidores. O momento em que o prestador de serviços e o consumidor se encontram é decisivo na formação de opinião sobre a qualidade dos serviços e na conquista da lealdade de seus clientes. Uma avaliação negativa pode resultar na perda desse cliente.

Para Berry e Parasuraman (1995), os clientes não desejam ser tratados como alvos a serem atingidos e sim percebidos e tratados como indivíduos. “O tratamento a eles dispensado é mais importante que o serviço propriamente dito”, o que, em absoluto, significa que um serviço sem qualidade não acarrete prejuízos à imagem da montadora. Isso demonstra que a qualidade dos serviços e determinadas virtudes “antiquadas”, como a gentileza e o bom senso (e não aparência ou sofisticação, como muitos acreditam) são os pontos-chave da prestação de serviços. Desta forma, a disseminação entre os funcionários desses pontos deve ser um objetivo almejado por todo o setor automobilístico – montadoras, bancos da marca e concessionários.

Nesse contexto, torna-se relativamente fácil justificar o estudo da importância da venda (distribuição) e pós-venda (assistência técnica) no setor automobilístico brasileiro e suas implicações nos processos de fidelização dos consumidores e de formação e qualificação de seus Recursos Humanos.

1.1 Objetivos

Este estudo tem como objetivo analisar o papel dos serviços no processo de fidelização à marca no setor automobilístico do Brasil, com ênfase nos serviços prestados pelos concessionários autorizados de automóveis do estado Rio de Janeiro. Serão estudadas as estratégias de Recursos Humanos adotadas pelas montadoras para os concessionários, a fim de poder atender as necessidades crescentes dos clientes em relação aos serviços incorporados aos automóveis, cada vez mais complexos pelos avanços tecnológicos do setor. O projeto busca ainda conhecer e analisar as ferramentas e os programas de seleção, formação e qualificação dos profissionais de venda e pós-venda adotados pelas montadoras e concessionários e pelas Instituições de Ensino, para garantir a qualidade dos serviços prestados pelas autorizados e para conquistar e manter a lealdade dos clientes / consumidores.

Os principais focos da pesquisa são os prestadores de serviços dos concessionários autorizados de automóveis, venda (distribuição) e pós-venda (assistência técnica), no processo de fidelização dos consumidores. Essa análise será efetuada considerando, de forma integrada e interdependente, as políticas de Recursos Humanos adotadas pelos concessionários e montadoras, em relação a esses

profissionais. Para tanto, serão considerados o que esses prestadores de serviços devem *saber, ser e fazer*, para conquistar e manter novos clientes.

1.2 Justificativas

Abaixo apresentaremos algumas evidências que legitimam a necessidade de pesquisas voltadas para o presente tema de estudo:

- O setor automobilístico “é o setor em que têm ocorrido os maiores esforços em prol da modernização da produção e no qual mais se tentam, testam e avaliam as iniciativas modernizantes.” (MARX *Apud* CASTRO, 1995, p.81)
- A indústria automobilística brasileira é considerada um grande laboratório de experiências inovadoras para o resto do mundo.
- Apesar da preocupação das montadoras de automóveis pelos serviços incorporados aos carros, poucos são os estudos realizados sobre a qualidade dos serviços prestados pelos concessionários.
- A sofisticação e a complexidade das inovações tecnológicas, presentes nos carros atuais, vêm demandando uma quantidade cada vez maior de novos serviços. Destaca-se, assim, a importância de analisar a qualidade dos serviços prestados pelos concessionários autorizados nos processos de fidelização dos consumidores à marca, bem como a formação e qualificação dos profissionais que prestam os serviços de venda e de assistência técnica;
- O setor automobilístico, segundo a Fenabrave – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, representava 10% do PIB brasileiro e gera 95,4 mil empregos nas montadoras, 167,1 mil, nas empresas fornecedoras de autopeças, e 24.7860 mil nos concessionários (www.fenabrave.org.br/informercado/int_inf_pesquisa.htm#. Acesso em: 15 fev. 2002). Logo, quaisquer mudanças (como as tecnológicas e as econômicas) irão impactar diretamente a vida dessas pessoas (Fenabrave). O número de falências e de pedidos de concordatas de concessionários vem aumentando nos últimos três anos, segundo o superintendente do Sindicato dos Concessionários e

Distribuidores de Veículos Automotores do RJ, apesar das vendas de automóveis apresentarem aumento significativo no ano 2000 e início de 2001. A falta de competência gerencial da maioria dos donos de concessionários é apontada como a responsável por tais falências.

- As mudanças tecnológicas, sociais e organizacionais vêm promovendo profundas transformações no perfil dos profissionais que atuam em vendas e pós-vendas (assistência técnica), gerando constantes desafios para as instituições de ensino responsáveis pela formação e qualificação desses profissionais.
- A política de incentivos às novas empresas estrangeiras do setor automobilístico vem provocando o acirramento da competição entre as montadoras, gerando mudanças na relação com a rede de concessionários, principalmente no que se refere aos programas de fidelização e às políticas de Recursos Humanos voltadas para os vendedores e profissionais de assistência técnicas dos concessionários, uma vez que são poucos os (concessionários) que possuem essas políticas bem definidas.

1.3 Hipótese

Como hipóteses, antecipa-se que no setor de serviços, em particular nos concessionários brasileiros de automóveis:

- há diferenças significativas entre as visões de negócios das montadoras e dos concessionários;
- tanto as montadoras como os concessionários não conhecem suficientemente os valores de mercado de seus consumidores;
- pouca importância dada às políticas de RH e à formação de seus funcionários pelos concessionários;
- os prestadores de serviços dos concessionários não são preparados adequadamente para fidelizar seus clientes.

1.4 Estrutura da Tese

A tese está organizada em quatro capítulos., além desta introdução. O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura e de fundamentos teóricos, aborda: a importância, características, especificidades do setor de serviço, assim como os conceitos de qualidade e de fidelização de clientes. Ao longo do capítulo, sempre que possível, haverá referências aos serviços de venda e pós-vendas dos concessionários de automóveis brasileiros.

O capítulo três, refere-se à relevância dos Recursos Humanos para o setor de serviços, em especial para os concessionários de automóveis. Destaca-se a importância do desenvolvimento de competências funcionais indispensáveis para atrair e manter clientes fiéis à marca.

No quarto capítulo, estudo de caso do setor automobilístico examinamos a evolução e particularidades históricas do setor automobilístico no Brasil, a expansão e o uso de novos canais de venda eletrônicos. Outrossim, analisamos os conflitos presentes nas relações entre os atores que compõem a rede de comercialização de automóveis, e os programas e iniciativas dos atores estudados que compõem a rede do setor na formação dos profissionais dos concessionários.

No último capítulo apresentaremos conclusões acerca da pesquisa e sugerimos recomendações para o setor automobilístico, considerando tanto o papel dos concessionários quanto das montadoras para que a atração e manutenção dos clientes.

1.5 Considerações Metodológicas

A proposta de estudar as estratégias adotadas pelas montadoras para atender as necessidades dos consumidores quanto aos serviços prestados pelos concessionários autorizados e seus impactos nas instituições de ensino, responsáveis pela formação e pela qualificação dos profissionais que prestam serviços nessas organizações, demandou uma metodologia que permitiu observar os fatos, tal qual ocorreram espontaneamente, e registrar as variáveis relevantes para posteriores análises.

Além da pesquisa bibliográfica nacional e internacional, necessária para dar suporte às interpretações e análise dos dados e das informações coletados, foi usada a pesquisa sintética de casos que, segundo François Champagne et al. (1997, p.40), é “aquela que, para explicar e prever comportamentos ou fenômenos complexos examina o conjunto das relações onde intervêm, simultaneamente, diversas variáveis dependentes e independentes num modelo de relações interdependentes”.

A pesquisa sintética de casos permitiu trabalhar com várias unidades ao mesmo tempo. Como destacam os autores, a observação se faz pelo “interior”. Seu potencial explicativo “provém da coerência da estrutura das relações entre os componentes do caso, e da coerência das variações dessas relações no tempo” (CHAMPAGNE, *op. cit.*, p. 41).

Desta forma, o potencial explicativo originou-se da profundidade da análise do caso e não da quantidade de unidades analisadas.

Observou-se que a qualidade e a complexidade dos elementos que intervêm no processo de interiorização dos serviços no setor automobilístico demandam um conjunto de teorias multidisciplinares que permitiu analisar toda a dinâmica das relações existentes entre os atores desse intrigante e imbricado processo, como mencionado anteriormente.

1.5.1 Participantes do Estudo

As informações relevantes ao estudo foram coletadas junto às organizações que, direta ou indiretamente, interferem na prestação de serviços do setor automobilístico, conforme esquema a seguir.

Atores	Dados/informações	Fontes	Instrumentos de coleta
Órgãos de Informação	Índices econômicos	IBGE, Gazeta Mercantil e outros periódicos	Boletins econômicos e <i>sites</i> da Internet
	Acompanhamento de vendas e políticas setoriais	RAIS, FENABRAVE e ANFAVEA	<i>Site</i> da Internet e documentos oficiais

<p>Montadoras Ford, Mercedes-Benz, Volkswagen, Renault e Peugeot-Citröen</p>	<p>Estratégias de marketing e de formação e qualificação de <i>RH</i></p> <p>Relacionamento com os concessionários</p>	<p>Profissionais das áreas de comercialização e de <i>RH</i></p>	<p>Entrevistas</p>
<p>Concessionários</p>	<p>Políticas de relacionamento com as montadoras</p> <p>Estratégias de relacionamento Montadora/Rede de concessionários</p> <p>Estratégias de vendas</p> <p>Formação e seleção de <i>RH</i></p>	<p>“Lei Renato Ferrari” e Convenção da Marca</p> <p>Diretores – Presidentes dos concessionários</p> <p>Profissionais de marketing</p> <p>Profissionais responsáveis pelos processos seletivo e de treinamento/ desenvolvimento</p>	<p>Lei e documentos da marca</p> <p>Entrevistas</p> <p>Entrevistas</p> <p>Entrevistas e grades curriculares</p>
<p>Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos Automotores do RJ</p>	<p>Estratégias de relacionamento entre os concessionários do RJ</p>	<p>Superintendente e demais profissionais do Sindicato</p>	<p>Entrevistas e análise de documentos</p>
<p>Associações de Marcas</p>	<p>Estratégias de relacionamento com consumidores e suas redes de Concessionários do RJ</p>	<p>Profissionais de marketing e comercialização das associações</p>	<p>Entrevistas e análise de documentos e <i>site</i> da Internet</p>
<p>ICB - Instituto dos Concessionários do Brasil</p>	<p>Políticas de treinamento e qualificação e estratégias de relacionamento entre concessionários e montadoras</p>	<p>Presidente</p>	<p>Entrevistas, análise de documentos e de grades curriculares dos cursos propostos</p>

Instituições de ensino	Políticas de treinamento e qualificação	Profissionais do SENAI, CEFET e das Escolas das Marcas	Entrevistas e grades curriculares
-------------------------------	---	--	-----------------------------------

Esses atores foram selecionados para este estudo porque permitem a análise e a interpretação de dados referentes à qualidade dos serviços prestados pelos concessionários e à formação e qualificação dos profissionais que atuam em vendas e pós-venda, em um espectro maior e adequado à realidade pesquisada. Outrossim, a identificação dos atores, assim como de suas áreas de atuação, permitiram analisar tanto as estratégias de desenvolvimento dos Recursos Humanos dos concessionários quanto às estratégias de marketing, que visam a fidelização dos clientes à marca.

Órgãos de Informação

Os órgãos de informação oficiais como o IBGE, RAIS, FENABRAVE, ANFAVEA e publicações de jornais e revistas sobre o setor permitiram a análise evolutiva do setor automobilístico, assim como a atualização permanente dos índices econômicos, de venda, etc.

Montadoras Ford, Mercedes-Benz, Volkswagen, Renault e Peugeot-Citröen

As montadoras, preocupadas com a fidelização de seus clientes, estão revendo suas políticas de marketing e de relacionamento com sua rede de distribuição. Para tanto, estão investindo, cada vez mais, em programas de treinamento e desenvolvimento de seus funcionários e dos profissionais de venda e pós-venda, assim como na qualificação dos empresários que possuem a concessão de sua marca.

Através de convênios com várias instituições de ensino, as montadoras ampliam sua área de atuação e revêm suas estratégias empresariais.

A análise dos programas e projetos voltados para os Recursos Humanos dos concessionários foi imprescindível para o atingimento dos objetivos do presente estudo.

Concessionários (ou concessionárias)

Os concessionários autorizados¹ são responsáveis pela venda (carros e peças) e assistência técnica (garantia e consertos) dos automóveis. A simplicidade para descrever as funções inerentes a essas organizações não reflete a complexidade e a sofisticação das estratégias elaboradas para executá-las.

As estratégias de marketing e as de Recursos Humanos elaboradas pelos concessionários (distribuidoras) diferem muito das estratégias das montadoras. A montadora interessa-se:

“em promover sua marca, criar a necessidade, conquistar sua participação de mercado, comunicar, desenvolver sua imagem àquele que chamamos o consumidor e ao ambiente, a necessidade de motivação, de atitude, de tipologia, de segmentação etc.” (CHETOCHINE, 1999, p. 1).

Não obstante, se o concessionário estiver consciente que o consumidor da marca também é seu consumidor deverá adotar práticas que permitirão entendê-lo melhor.

Entretanto, observa-se uma contínua queda das vendas de automóveis nos últimos meses, forçando as montadoras e os concessionários a diminuírem suas margens de lucro.

A Ford foi a que mais perdeu produtividade e mais sofreu com a ociosidade de suas linhas de montagem no ano de 1999. Segundo artigo publicado em 21 de dezembro de 1999, na Gazeta Mercantil, a Ford amargou um prejuízo de US\$ 357 milhões na América do Sul e a parte do Brasil desse bolo foi superior a US\$ 200 milhões.

Esse panorama impacta diretamente nas autorizadas. O negócio de automóveis vem mudando e vai mudar cada vez mais. Segundo o diretor administrativo de um concessionário da VW, em Magé, ser um concessionário autorizado não garante lucro,

¹ Há duas maneiras de nomear as agências que possuem as concessões de marca: concessionária e concessionário. A primeira é mais conhecida pelas pessoas. Entretanto, segundo os empresários e dirigentes, concessionário seria o nome mais adequado.

qualquer que seja sua localização. Várias são as autorizadas que se encontram em dificuldades financeiras.

Entretanto, as pressões por eficiência e por ganho em escala vêm levando as montadoras a reduzirem o número de concessionários. A Ford tinha 402 concessionários há quatro anos. Atualmente, tem 333, e a Volkswagen já perdeu, no mesmo período, quase 50, segundo artigo publicado na Gazeta Mercantil de 18 de outubro de 1999.

Os concessionários que desejam permanecer com a concessão da marca deverão provar competência gerencial e saúde financeira. Para isso, necessitam investir tanto na formação e qualificação de seus Recursos Humanos, quanto nas inovações tecnológicas e organizacionais.

Foram entrevistados consultores em gestão (2), titulares – empresários (8), ex-presidente de associação de marca (1), presidente do sindicato patronal de dono de concessionários, diretores de Administração e de Marketing, profissional de *RH* (em somente um concessionário dos analisados possuía um departamento de *RH* – VW), vendedores e ex-vendedores (15), gerentes de venda (3), supervisores de vendas (2), supervisores de oficina (3), mecânicos (8) e profissionais que trabalham em funilaria e pintura (4).

Os concessionários analisados foram: GM, Fiat, Volkswagen, Mercedes-Benz, Renault, Ford, nos estados de Rio de Janeiro, São Paulo e Goiás.

Sindicato dos Concessionários e Distribuidores de Veículos Automotores do RJ

Entidade que representa a categoria econômica dos concessionários do Rio de Janeiro. É no espaço do sindicato patronal que as reivindicações e problemas dos concessionários são tratados. Questões inerentes a todos os concessionários são arduamente trabalhadas. Entretanto, por ter como membros empresários que competem entre si (até mesmo entre os que possuem a concessão de uma mesma marca), as relações entre eles são superficiais e conflituosas, permitindo emergir as ambivalências e ambigüidades existentes nesses relacionamentos, o que paradoxalmente

interfere nos processos de reivindicações e de interação necessários para o sucesso das negociações com o Governo.

Foram analisados documentos e entrevistado o atual superintendente do sindicato.

Associações de Marca

As associações de marca são associações formadas por representantes das fábricas de automotores que têm como objetivo primordial discutir os interesses dos distribuidores com seus fabricantes específicos. As políticas e estratégias de suas respectivas montadoras são temas abordados nas reuniões promovidas por essas associações. A análise dessas organizações contribuiu para maior compreensão das variáveis que interferem na relação montadora e concessionários.

Foram entrevistados os diretores das marcas de Volkswagen, Ford e analisados os documentos e *sites* de associações de marca:

<u>Abrac</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Chevrolet</u>
<u>Abracaf</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis Fiat</u>
<u>Abradif</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Ford</u>
<u>Assobrav</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen</u>
<u>Assobens</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Mercedes-Benz</u>
<u>Abracop</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Peugeot</u>

ICB - Instituto das Concessionárias do Brasil

O Instituto das Concessionárias é uma instituição com mais de 25 anos de experiência no setor automotivo. Vem desenvolvendo e implementando soluções equalizadas para concessionárias de automóveis, caminhões e motocicletas, nas áreas de Gestão de Negócios, Marketing, Finanças, Gestão Organizacional e Treinamento. Para tanto conta com a competência e *know-how* de parceiros no Brasil e no exterior.

O Instituto das Concessionárias está estruturado para atuar em todo o Brasil, oferecendo produtos e serviços que atendem as necessidades das concessionárias frente às dificuldades impostas pelas constantes mudanças da economia brasileira. O Instituto

busca agregar *know how* e apoio metodológico nos diversos campos da gestão das concessionárias, atuando como agente potencializador da capacidade de desenvolvimento das pessoas e empresas (informações coletadas pelo *site* www.icbr.com.br. Acesso em: 15 fev. 2002).

Foram coletadas informações no *site* do ICB e entrevistado o presidente do Instituto.

Instituições de ensino

A instituição de ensino CEFET e demais escolas técnicas estaduais apresentam programas de formação e qualificação para os mecânicos das redes autorizadas de todas as marcas presentes no Brasil. As marcas são impactadas pelas inovações tecnológicas que ocorrem nos automóveis, promovendo reformulações nos programas de treinamento e formação de mecânicos.

O SENAI vem desenvolvendo programas de qualificação de mecânicos para os concessionários, patrocinados pelas montadoras que fornecem carros, equipamentos e peças para serem estudados.

Os concessionários, teoricamente, são obrigados pelas fábricas a reciclar seus mecânicos periodicamente e também quando há alguma inovação tecnológica em seus carros. Entretanto, existe certa resistência para liberar os mecânicos, visto o número quase sempre reduzido desses profissionais. A maior alegação é que a ausência desses poderia acarretar atrasos nos serviços da oficina.

Cabe ressaltar que os programas de formação de mecânicos são oferecidos por um preço acessível à população de baixo poder aquisitivo. Desta forma, essas instituições de ensino também passaram a ser um centro de recrutamento e seleção de mecânicos para todos os concessionários instalados no Rio de Janeiro.

Quanto aos programas de treinamento, atualização e qualificação de profissionais que atuam em vendas, ficam sob a responsabilidade dos empresários, donos dos concessionários. Há poucas iniciativas por parte das associações de marca para a elaboração desses programas, o que justifica a necessidade de coletar

informações referentes a essa ausência, com o objetivo de analisar suas repercussões na qualificação e formação dos vendedores e dos que atendem os clientes na execução das estratégias de marketing de relacionamento.

Foram entrevistados profissionais que atuam nos programas de treinamento e desenvolvimento de RH conveniados com o SENAI e FIAT, GM, VW, FORD e CEFET.

1.5.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Para os estudos de casos, os instrumentos utilizados na pesquisa foram: observação, entrevistas estruturadas e não-estruturadas, além da análise de documentos.

As entrevistas nos parecem adequadas à perspectiva da pesquisa sintética de casos, uma vez que elas não direcionam a coleta de dados de forma rígida e permitem coletar informações complementares que favorecem a percepção do pesquisador em relação ao tema.

Foram observadas as condições em que os serviços são prestados, tanto pelos bancos das marcas quanto pelos concessionários, e ainda a infra-estrutura, os equipamentos e as ferramentas utilizados pelos prestadores de serviços, pois isso permite maior compreensão da qualidade dos serviços prestados pelas autorizadas.

As entrevistas estruturadas e não-estruturadas permitiram coletar informações sobre:

- lacunas existentes entre as expectativas e as percepções das montadoras, acerca dos serviços prestados pelos concessionários;
- estabelecimento do perfil ideal dos profissionais de venda e assistência técnica, sob a ótica das montadoras;
- mapeamento das competências essenciais às funções para a excelência da atuação desses profissionais;

- identificação das ambivalências e ambigüidades existentes na relação montadora e sua rede de concessionários.

A análise dos documentos elaborados pela Fenabrave – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, Anfavea – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, ICB – Instituto das Concessionárias do Brasil, IBGE, Gazeta Mercantil e outros jornais e revistas permitiram verificar os procedimentos e algumas estratégias das montadoras em relação a seus concessionários e vice-versa, além de mapear a evolução dos indicadores econômicos relativos ao setor automobilístico brasileiro, assim como a análise dos cursos das instituições de ensino conveniadas com as montadoras e concessionários permitiram a identificação do perfil ideal dos profissionais que atuam nos concessionários, o nível de investimento das montadoras no aperfeiçoamento dos profissionais que atuam em vendas e na assistência técnica e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados por esses funcionários.

1.5.3 Tratamento e Interpretação dos Dados

Após a coleta dos dados foram identificados os aspectos semelhantes e diferentes, as tendências e os padrões relevantes nas cadeias das marcas Ford, Mercedes-Benz, Volkswagen, Renault e Peugeot/Citröen. Essa etapa foi de fundamental importância, pois permitiu formular questões analíticas a respeito de vários aspectos que interferem no relacionamento entre montadora e rede de concessionários, tais como:

- políticas de formação e qualificação dos Recursos Humanos elaboradas pelos concessionários e seus impactos no processo de fidelização dos consumidores;
- inovações tecnológicas e aumento da complexidade e da sofisticação dos serviços prestados pelos concessionários, dentre outros.
- estratégias diferenciadas de fidelização.

As categorias teóricas foram delimitadas mais claramente, a partir do estabelecimento da relação entre os padrões relevantes decorrentes dos dados coletados e o quadro teórico selecionado inicialmente. Desta maneira, poder-se-á contribuir para uma nova perspectiva teórica acrescida de algo relevante ao tema pesquisado.

1.6. Contribuições

O presente estudo nos permitirá repensar o papel dos Recursos Humanos nos processos de atração e retenção de clientes analisando a relevância da integração do marketing com a administração de Recursos Humanos para o atingimento dos objetivos e metas estabelecidos pelas estratégias de fidelização de clientes. Desta forma, os programas e projetos de RH deverão, doravante, ser concebidos como **serviços** e como tal planejados e avaliados com foco nos clientes.

A contribuição desse estudo, para o setor automobilístico, dá-se pela ampliação do debate dos serviços prestados pelos concessionários e do comportamento comercial dos profissionais de venda e de assistência técnica no processo de fidelização à marca. Desta forma, ressalta-se não só as relevâncias das políticas de RH, adotadas pelos concessionários, como também a importância das estratégias de marketing, principalmente as (estratégias) de relacionamento, como diferencial competitivo das montadoras.

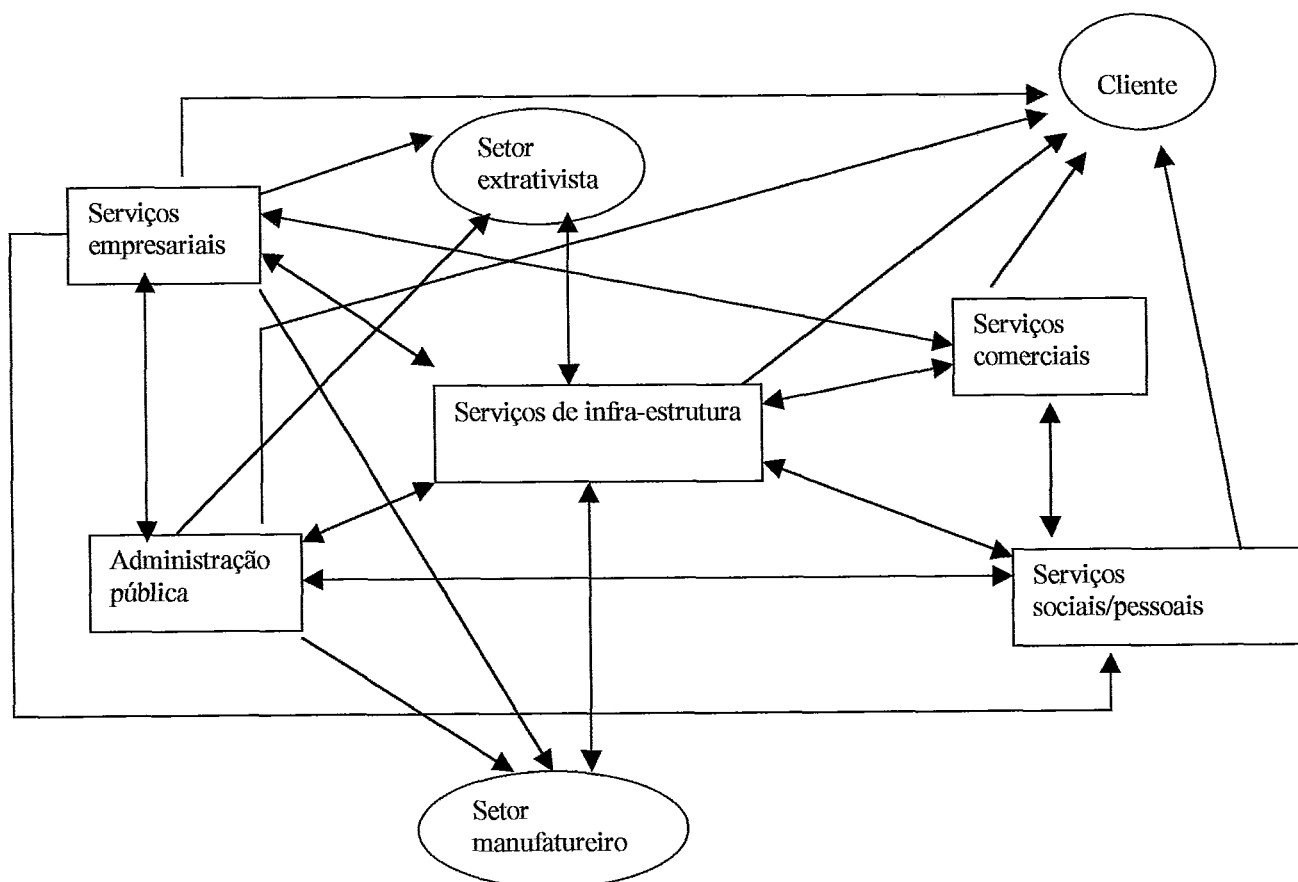
Outrossim, essa abordagem permite analisar as ambivalências e ambigüidades presentes no relacionamento entre os atores envolvidos nessa intrigante e complexa rede de produção, distribuição, venda e assistência técnica de automóveis. Além de permitir a ampliação do campo de análise dos fatores que direta ou indiretamente interferem nos processos de formação e qualificação dos profissionais, que atuam na prestação de serviços (venda e pós-venda) e de fidelização dos consumidores à marca.

CAPÍTULO 2 SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços está no centro da atividade econômica de qualquer sociedade. Já foi o tempo que a industrialização de um país era sinônimo de progresso. Segundo Téboul (1999), um exemplo extremo é o de Hong Kong, onde mais de 90% do PIB provêm da participação dos serviços. Em países altamente industrializados a participação dos serviços no PIB está em torno de 75 a 80%.

Dorothy Riddle (*Apud* FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000, p.27), escrevendo sobre o papel dos serviços no desenvolvimento econômico mundial, formulou um modelo econômico que descreve o fluxo de atividades entre os três principais setores da economia: “extrativista (mineração e agricultura), manufatureiro e de serviços, dividido em cinco subgrupos todos, visando o cliente, conforme figura 1.

Figura 1 - Modelo interativo de uma economia



Fonte: RIDDLE, *Apud* FITZSIMMONS e FITZSIMMONS , 2000, p.28.

Segundo Riddle, os serviços de infra-estrutura são a ligação essencial entre todos os demais setores da economia, incluindo o cliente final. Os serviços comerciais e de infra-estrutura, em países de economia complexa, funcionam como intermediários entre os setores extrativista e manufatureiro e também como canal de distribuição para o consumidor. Destaca-se, assim, o papel essencial dos serviços de infra-estrutura para que uma economia se torne industrializada: “nenhuma sociedade pode avançar sem estes serviços” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000, p. 27).

Os serviços são indispensáveis para que uma economia possa funcionar e melhorar a qualidade de vida das pessoas. Basta olharmos ao redor para constatarmos a importância desse setor:

- “Serviços empresariais: consultoria, finanças, bancos;
- Serviços comerciais: varejo, assistência técnica, consertos;
- Serviços de infra-estrutura: comunicações, transporte;
- Serviços sociais/pessoais: restaurantes, saúde etc.;
- Administração pública: educação, governo etc.” (RIDDLE *Apud.* FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000, p.28).

É cada vez mais comum empresas de manufatura buscarem em empresas especializadas a prestação de serviços, tais como distribuição, publicidade, consultoria, teste de produto, etc.

A administração pública desempenha papel fundamental ao proporcionar um ambiente estável para investimento e crescimento econômico. São de responsabilidade do Governo os serviços com educação, saúde, segurança pública e os cuidados com o meio ambiente para que a economia sobreviva e a população cresça com o mínimo de qualidade.

A penetração e a independência cada vez maior dos serviços tornam-os partes integrantes da sociedade. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.28), os serviços “são fundamentais para que a economia se mantenha sadia e funcional e estão

localizados no coração desta economia [...] e são a força vital para a atual mudança rumo à economia globalizada.”

O crescimento desse setor traz consigo o crescimento dos níveis de emprego e a necessidade de desenvolvimento de novas competências para os prestadores desses serviços. Os níveis de emprego que mais rapidamente crescem na área de serviços estão localizados nas áreas de finanças, seguro, imóveis, serviços variados (saúde, educação e consultorias) e comércio varejista.

Atualmente, as indústrias de serviços são a fonte de liderança econômica.

Os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, onde respondem por 55% do PIB - Produto Interno Bruto, mas, também, no mundo. Segundo Lovelock e Wright (2001), 72% do PNB - Produto Nacional Bruto dos Estados Unidos correspondem ao setor de serviços. Este setor responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos.

No Brasil, segundo Pochmann (1999) a partir dos anos 80, observou-se:

“uma desaceleração na queda do número das ocupações no setor primário da economia, enquanto o setor secundário deixou de apresentar maior contribuição relativa no total das ocupações. Um inchamento do setor terciário ocorreu, ao mesmo tempo em que o emprego tornava-se maior e mais precárias eram as ocupações. [...] Atualmente, de cada dez ocupações existentes, seis são de responsabilidade do setor terciário, duas do setor secundário e duas do setor primário, enquanto em 1980 quatro eram do setor terciário, três do secundário e três do setor primário” (p.71).

Mais de 44 milhões de novos empregos foram criados no setor de serviços nesses últimos 30 anos, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000). As beneficiadas foram as mulheres, que tiveram nesse setor mais oportunidades de empregos, em face do número reduzido de ofertas existentes, ultimamente, na manufatura. Novos serviços são oferecidos e parece que o “apetite” por serviços inovadores é insaciável. Estão em alta os serviços que atendem às famílias em que o pai e a mãe trabalham - creches - , assim como os de clínicas geriátricas.

As mudanças no padrão de empregos apresentam implicações no local e na forma como as pessoas vivem, na formação e qualificação profissional e nos tipos de organizações que serão importantes para a sociedade. Observa-se no setor de serviços que cada vez mais se fazem necessários profissionais com competências que lhes permitam, além de trabalhar com qualidade, inovar e criar novos serviços.

2.1. Conceitos de Serviço

Pode-se observar que o setor de serviços é um dos mais férteis e complexos a ser explorado. Sua complexidade faz-se presente na variedade dos serviços disponíveis. Defini-lo tornou-se um grande desafio, assim como delimitar suas fronteiras.

A revista *The Economist* define o serviço como “toda coisa vendida no comércio e que não seja possível deixar cair em cima do pé”. Esta definição, segundo Téboul (1999), exclui a “ceifa da terra ou a produção de automóveis” (p. 7).

Segundo Miller (1999, p. 40):

“Serviços na literatura especializada é, em geral, o termo designativo de uma categoria residual de atividades econômicas que não resultam diretamente na produção e transformação de bens tangíveis. No Brasil [...] o termo serviço é mais utilizado para designar a prestação de serviços pessoais.”

Os serviços, nos alerta a autora, são de várias naturezas, o que vem dificultando uma definição única e clara.

Mais isso não impediu que vários autores tenham se dedicado a defini-lo. Alguns teóricos optaram por conceituá-lo a partir da identificação de atributos que não pertencem ao setor de serviços, como a tentativa de Quinn e Gagnon (1999): “serviços são atividades econômicas nas quais os *outputs* não são nem um produto e nem uma construção” (p. 8).

Para Lovelock e Wright (2001) há duas definições que capturam a essência dos serviços:

- “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.
- Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem **benefícios** para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço” (p. 5).

Incrementando essa alternativa, NORMANN (1993, p.67) propõe uma análise comparativa entre produto e serviços. Mas temos que reconhecer que isso não é uma tarefa simples. Um produto físico, um bem, pode ser facilmente descrito pelo seu tamanho, peso, cor, partes, materiais, etc. Já um serviço não pode ser tão facilmente descrito, e seus atributos só são identificados na hora em que são consumidos. NORMANN sugere “usar um produto físico como metáfora e listar o mais claramente possível o que está sendo oferecido ou o que deve ser obtido como resultado de prestação de serviço”.

Segundo Kotler e Armstrong (1999), os serviços são intangíveis porque não podem ser “vistos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”. Nesta perspectiva, duas outras características se fazem presentes: a intangibilidade e a simultaneidade.

- Intangibilidade refere-se ao fato de que o “resultado de um serviço não é uma transferência de uma propriedade, como no caso de um bem físico. É um processo ou uma ação” (LOOY, DIERDONCK e GEMMEL, 1999, p. 5).

- Simultaneidade refere-se ao fato de que a realização de um serviço implica a presença do fornecedor ou provedor (sejam eles pessoas ou máquinas) e do cliente. Ambos possuem papéis bem definidos na realização dos serviços. Fornecedor e consumidor estão “entrelaçados”, interagindo na produção e no consumo dos serviços prestados.

A análise comparativa entre os atributos dos setores de serviços e industrial nos auxilia a visualizar as diferenças e especificidades de cada setor, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Análise comparativa entre os setores industrial e de serviços

Setor industrial	Setor de serviços
Geralmente o produto é concreto	O serviço é intangível
A posse é transferida quando uma compra é efetuada	O serviço não pode ser revendido
O produto pode ser demonstrado	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra)
O produto pode ser estocado por vendedores e compradores	O serviço não pode ser estocado
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes	Produção, consumo e freqüentemente a venda são feitos no mesmo local
O consumo depende da produção	Produção e consumo geralmente coincidem
O produto pode ser transportado	O serviço não pode ser transportado (embora os “produtores” freqüentemente possam)
O vendedor fabrica	O comprador/cliente participa diretamente da produção
É possível contato indireto entre a empresa e cliente	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário
O produto pode ser exportado	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviços pode.

Fonte: NORMANN, RICHARD, 1993, p. 31.

Não obstante, intangibilidade implica precibilidade, porque os serviços não podem ser estocados. Não é possível apossar-se de um serviço como se faz com um bem.

Já a simultaneidade implica variabilidade. Os serviços são altamente variáveis e sua qualidade depende de quem, de quando, de onde e de como são proporcionados.

As características apresentadas, ao contrário do que se deseja, parecem artificiais e de difíceis delimitações. O que se observa, no entanto, é que uma atividade não pertence somente a um único setor, quer seja industrial, agrícola ou de serviços. Em vez

disso, deve se considerar o conjunto de atividades que estabelecem interações, nos alerta Téboul (1999). O setor automobilístico, por exemplo, é organizado em volta das seguintes atividades: produção, responsabilidade das montadoras; comercialização, responsabilidade dos bancos das marcas e da rede de concessionários autorizados e assistência técnica, sob a responsabilidade dos concessionários. Os concessionários, “o proscênio” da cadeia automobilística, estão orientados para o cliente. As montadoras, “os bastidores” da cadeia, estão orientadas à produção. Entretanto, o serviço propriamente dito “é realizado no proscênio; os atos do prestador de serviços afetam diretamente o cliente” (TÉBOUL, 1999, p. 20).

A presente perspectiva nos convida a pensarmos a cadeia automobilística composta de atividades integradas que se iniciam nas montadoras, passando pelos bancos, pelos concessionários (venda e assistência técnica), terminando nos clientes finais.

2.2. Os Componentes da Administração Integrada de Serviços

As estratégias de comercialização de produtos industrializados normalmente consideram quatro elementos básicos: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (ou comunicação). Entretanto, a natureza dos serviços incorpora aspectos tais como o envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo, o que vem exigindo a inclusão de outros elementos estratégicos. Para resolver esse desafio, Lovelock e Wright (2001) propõem o modelo dos oito Ps para a **Administração Integrada de Serviços**, que apontam as variáveis de decisão para os gerentes de organização de serviços:

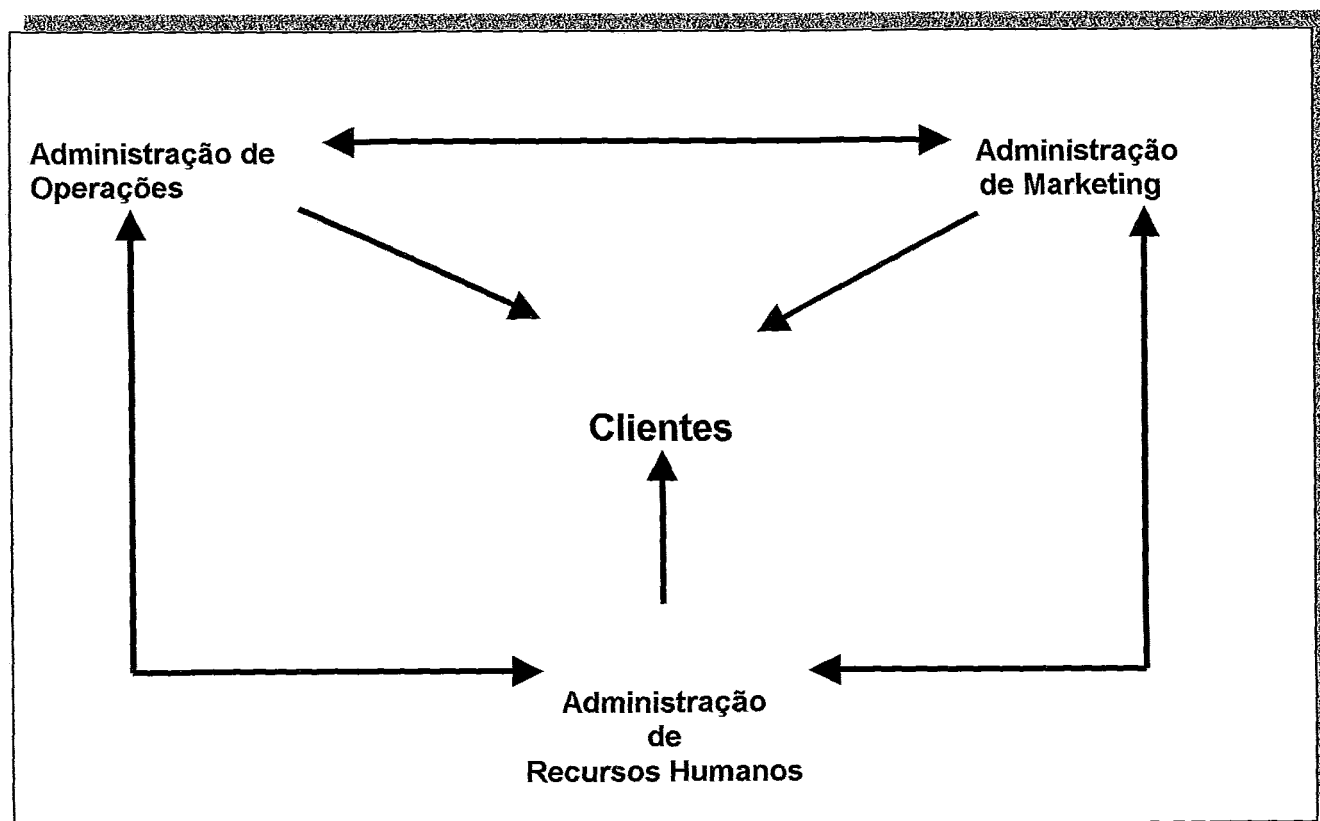
1. *Product elements;*
2. *Place and time;*
3. *Process;*
4. *Productivity and quality;*
5. *People;*
6. *Promotion and education;*
7. *Physical evidence;*
8. *Price and other costs of service.*

- **Elementos do produto** (*product elements*) - os gerentes devem selecionar as características do produto principal (bem ou serviço) e o pacote de elementos suplementares que o envolvem, com relação aos benefícios desejados pelos clientes e o grau de desempenho dos produtos concorrentes.
- **Lugar e tempo** (*place and time*) - a entrega de elementos do produto para os clientes envolve decisões sobre o lugar e o tempo dessa entrega e pode envolver também canais de distribuição física ou eletrônica (ou ambas), dependendo da natureza do serviço que está sendo fornecido.
- **Processo** (*process*) - a criação e a entrega de elementos do produto aos clientes exigem o projeto e implementação de processos eficazes. O processo descreve o método e a seqüência dos sistemas operacionais de serviços. É provável que processos mal concebidos irrite os clientes devido à entrega lenta, burocrática e ineficaz do serviço. Da mesma forma, processos deficientes dificultam o bom desempenho do pessoal da linha de frente, resultam em baixa **produtividade** e aumentam a probabilidade de falhas nos serviços.
- **Produtividade e qualidade** (*productivity and quality*) - muitas vezes abordadas separadamente, devem ser vistas como duas faces da mesma moeda. Nenhuma empresa de serviço pode se dar ao luxo de abordar qualquer elemento separadamente. A **produtividade** melhorada é essencial para manter os custos sob controle, mas os gerentes precisam cuidar para não reduzirem indevidamente os níveis de serviços, o que será lamentado pelos clientes – e talvez também pelos funcionários. A **qualidade** do serviço, tal como definida pelos clientes, é essencial à diferenciação do produto e para aumentar a fidelidade do cliente. Entretanto, investir na melhoria da qualidade sem entender o balanço entre custos e incrementos na receita pode colocar em risco a rentabilidade da empresa.
- **Pessoas** (*people*) - muitos serviços dependem de interação direta e pessoal entre os clientes e os funcionários de uma empresa (como ao cortar o cabelo ou comer em um restaurante). A natureza dessas interações influencia muito as percepções da qualidade do serviço pelo cliente.

- **Promoção e educação** (*promotion and education*) - nenhum programa de marketing pode ter sucesso sem um programa de comunicação eficaz que proporcione promoção e educação. Esse componente desempenha três papéis cruciais: fornecer informações e conselhos necessários, persuadir os clientes-alvo quanto aos méritos de um determinado produto e incentivar os clientes a entrarem em ação em momentos específicos.
- **Aparência física** (*physical evidence*) – refere-se à aparência de edifícios, jardins, veículos, mobília interior, equipamentos, membros do quadro de pessoal, placas, material impresso e outras indicações visíveis, tangíveis da qualidade do serviço de uma organização. As empresas de serviços precisam administrar cuidadosamente a evidência física, pois ela exercer um impacto profundo sobre as impressões dos clientes.
- **Preço e outros custos do serviço** (*price and other costs of service*) - o preço e outros custos dos componentes que constituem um serviço alertam a administração dos vários custos incorridos pelos clientes para obterem benefícios do produto do serviço. As responsabilidades dos administradores não se limitam às tarefas tradicionais de estabelecer o preço de venda aos clientes, fixar as margens para o comércio e definir as condições de crédito. Os gerentes de serviço também reconhecem e buscam minimizar outros custos em que os clientes podem incorrer ao comprarem e utilizarem um serviço, entre os quais, tempo, esforço físico e mental e experiências sensoriais negativas.

Observa-se que o modelo dos oito Ps vem promovendo transformações profundas no marketing de serviço e, conseqüentemente, nas funções dos gerentes. Tornam-se indispensáveis ações integradas e que contemplem os oitos Ps. Entretanto, três funções gerenciais se destacam: marketing, operações e Recursos Humanos. A figura 2, abaixo, proposta pelos teóricos, ilustra bem essa interdependência.

Figura 2 – Interdependência entre marketing, operações e Recursos Humanos na administração de serviços.



Fonte: LOVELOCK e WRIGHT 2001, p.24.

As organizações de serviços bem-sucedidas sabem das implicações da ausência da integração dos Ps e seus gerentes conhecem as conseqüências dessa ausência, por isso preocupam-se em desenvolver estratégias integradas eficazes que permitem às organizações se manterem competitivas.

“Os gerentes precisam se preocupar em propiciar bom **valor**² aos clientes e tratá-los de maneira imparcial em decisões que envolvam todos os oitos Ps (componentes do modelo).” (*Id.*)

² O mérito de uma determinada ação ou objeto em relação às necessidades de um indivíduo em um dado momento.

As organizações criam valor para seus clientes quando oferecem os serviços que os clientes necessitam de forma acurada, realizando-os de maneira agradável e com um preço percebido pelo cliente como justo.

Desta forma se estabelece uma troca; as organizações também recebem de seus clientes valor, principalmente na forma de dinheiro pago por um serviço. As **trocas**³ não se limitam a compra e venda. Elas ocorrem “quando os funcionários trabalham para uma organização. O empregador obtém o benefício dos esforços do profissional; em troca, o funcionário recebe salário, benefícios e, talvez, experiências valorizadas como treinamento, experiência no cargo e trabalho com colegas amigáveis” (Ibid., p. 25).

Os clientes estão sempre decidindo onde vão investir o seu dinheiro, seu tempo de lazer e seu esforço para obter um serviço que atenda as suas necessidades, interesses e desejos de forma satisfatória. Mas, se após a prestação de serviço o cliente descobrir que teve que pagar mais do que esperava ou mesmo que recebeu menos benefícios do que o prometido, ele certamente se sentirá enganado, lesado, prejudicado. Ele reclamará e tratará de espalhar essa experiência percebida como enganosa. Mesmo que o serviço tenha propiciado os benefícios desejados, se o cliente for maltratado, ele poderá concluir que esse tratamento diminuiu o valor recebido.

Torna-se plausível pensarmos que o mesmo sentimento de menos valia pode ser percebido pelos funcionários de uma organização de serviço. Se eles se sentem maltratados, não recebem salários compatíveis com seus investimentos, não podem expor suas idéias e ter autonomia para decidir nas pequenas questões do dia-a-dia, podem se sentir lesados, prejudicados e desrespeitados. A gestão de pessoas que permite a presença desses sentimentos certamente não é a mais adequada para aumentar o envolvimento dos funcionários com a empresa e a dedicação no atendimento aos clientes. Sem dúvida, o cliente será o primeiro a perceber o desagrado dos funcionários. Perceberá também o descontentamento e a queda na qualidade do atendimento.

Sendo assim, as organizações que buscam relacionamentos de longo prazo com seus clientes (fidelização) precisam oferecer valor aos seus funcionários. Outrossim,

³ Ato de dar ou receber uma coisa de valor em troca de alguma outra coisa de valor (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

necessitam adotar políticas de RH percebidas pelos empregados como justas aos seus investimentos e dedicação com os clientes e com a própria empresa.

Segundo Lovelock e Wright (2001, p.26), “mais cedo ou mais tarde, dar troco a menos ou maltratar os clientes e funcionários tende a reverter em prejuízo para a empresa”.

Os impactos do mau comportamento são maiores nos serviços do que nas indústrias. Os serviços são avaliados após a sua prestação e existe a necessidade do envolvimento com os clientes, dos contatos face a face com os prestadores de serviços. As organizações públicas e privadas precisam desenvolver um conjunto de valores morais e legalmente defensáveis para nortear suas ações e os comportamentos de seus funcionários e clientes. Esses valores tornar-se-ão critérios para atrair, selecionar, motivar, desenvolver e manter seus funcionários.

2.3. Qualidade e Produtividade dos Serviços

Conforme já mencionado anteriormente, qualidade e produtividade são duas faces da mesma moeda. As empresas que promovem campanhas de produtividade sem se preocupar com a qualidade, correm o risco de desperdiçar recursos, irritar os clientes e seus funcionários.

Historicamente, produtividade e qualidade eram temas centrais dos gerentes operacionais. Entretanto, o aumento das exigências e a busca constante de melhorias de processos, objetivando a otimização dos recursos, colocaram a produtividade e a qualidade no centro das preocupações dos gerentes de serviços. É claro que, em parte, isso se deve à busca da satisfação e da fidelização dos clientes.

Em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.249), a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida através da:

“comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no

entanto, não atende as expectativas pela percepção do serviço passa a ser inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.”

Segundo, Lovelock e Wright (2001):

$$\text{Satisfação} = \text{Serviço percebido} / \text{Serviço esperado}$$

A qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Se os clientes percebem a entrega efetiva do serviço como melhor do que o esperado, ficarão contentes; se ela estiver abaixo das expectativas, ficarão enraivecidos e julgarão a qualidade de acordo com o seu grau de satisfação com o serviço (p. 102).

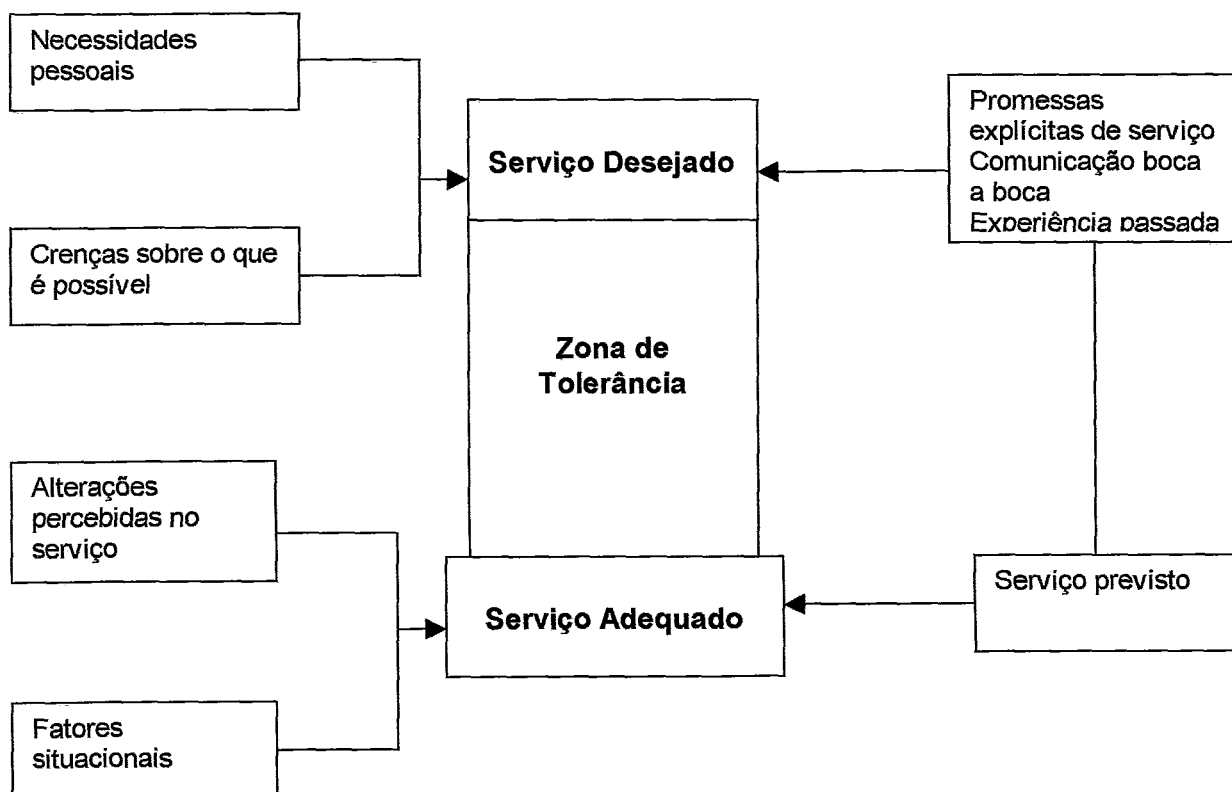
O cliente avalia a qualidade dos serviços a partir de um padrão interno construído antes da experiência do serviço. Esse padrão constituirá a base das expectativas do cliente. O confronto das expectativas com as vivências dos serviços consumidos formarão um acervo de experiências, que influenciarão profundamente nas futuras avaliações de qualidade dos serviços. Caso o cliente não possua experiências pessoais, em relação a um determinado serviço, poderá balizar suas expectativas de pré-compra em fatores como comunicação boca a boca ou mesmo em propagandas.

Com o passar do tempo, o cliente vai desenvolvendo “normas” de avaliação. Essas normas são reforçadas pelas suas experiências, propagandas, preços, aparência das instalações e dos prestadores de serviços.

Entretanto, como observam os autores acima mencionados, as expectativas variam entre os diferentes grupos demográficos, como homens e mulheres, jovens e idosos, etc. Além disso, as expectativas diferem de país para país.

As expectativas dos clientes são constituídas de “serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância que se estende entre os níveis de serviço desejado e adequado” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p.103), conforme a figura 3 abaixo:

Figura 3 – Serviço Desejado – Zona de Tolerância e Serviço Adequado



Fonte: LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p.104.

O **serviço desejado** é o serviço que o cliente espera receber. Está na esfera do desejo, é o aspirado. Resulta de uma combinação entre o que o cliente acredita que possa e deva ser entregue para satisfazer suas necessidades. Interessante observar que apesar desse serviço estar próximo do ideal, normalmente o cliente não possui expectativas absurdas ou inviáveis em relação a ele. Há uma **zona de tolerância**, ou seja, o cliente possui “um nível inferior de expectativas para o serviço aceitável”. Esse nível refere-se ao que os autores mencionados denominam de **serviço adequado**; é o mínimo que o cliente aceitará (se houver) da organização sem ficar insatisfeito.

Os níveis das expectativas, tanto do serviço desejado como do serviço adequado, podem refletir promessas explícitas e implícitas de serviço feitas pelo fornecedor, aquilo que o cliente ouviu pela boca ou soube por alguma experiência passada (*Id.*).

O serviço previsto é aquele que efetivamente o cliente espera receber do fornecedor. Esse nível de estimativa de desempenho antecipado para um determinado serviço afeta o nível de serviço adequado para os clientes. Se o previsto for um bom serviço, o nível adequado será mais alto e vice-versa.

A zona de tolerância é o grau em que o cliente está disposto a aceitar a variação entre o serviço desejado e o serviço adequado. Ou seja, refere-se ao nível mínimo que é aceitável pelos clientes. O serviço que se encontra abaixo deste nível provocará irritação ou frustração.

“Outra maneira de encarar a zona de tolerância é pensar nela como a faixa de serviço na qual os clientes não prestam atenção explícita ao desempenho do serviço” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 106).

A zona de tolerância varia de cliente para cliente. Competição, preço ou importância de atributos específicos do serviço são alguns dos fatores que promovem aumento ou diminuição da faixa de tolerância. Esses fatores quase sempre afetam os níveis de serviço adequado, “ao passo que os níveis de serviço desejado tendem a ascender muito lentamente em resposta a experiências acumuladas” (Ibidem.).

Podemos concluir que os clientes comparam o que esperavam obter com aquilo que receberam. Assim, eles decidem o quanto estão ou não satisfeitos com a entrega e os resultados dos serviços consumidos, ou seja, julgam a qualidade do serviço.

Não obstante, cabe ressaltar que qualidade de serviço e satisfação não são a mesma coisa, apesar de serem conceitos afins. Para alguns pesquisadores, a lógica que rege a avaliação da qualidade dos serviços é a lógica da cognição, ao passo que a que rege a da satisfação, é a da emoção. Outro aspecto que interfere nessa distinção é o fator tempo. A percepção da qualidade se faz a longo prazo, em oposição à percepção da satisfação, que é de curto prazo.

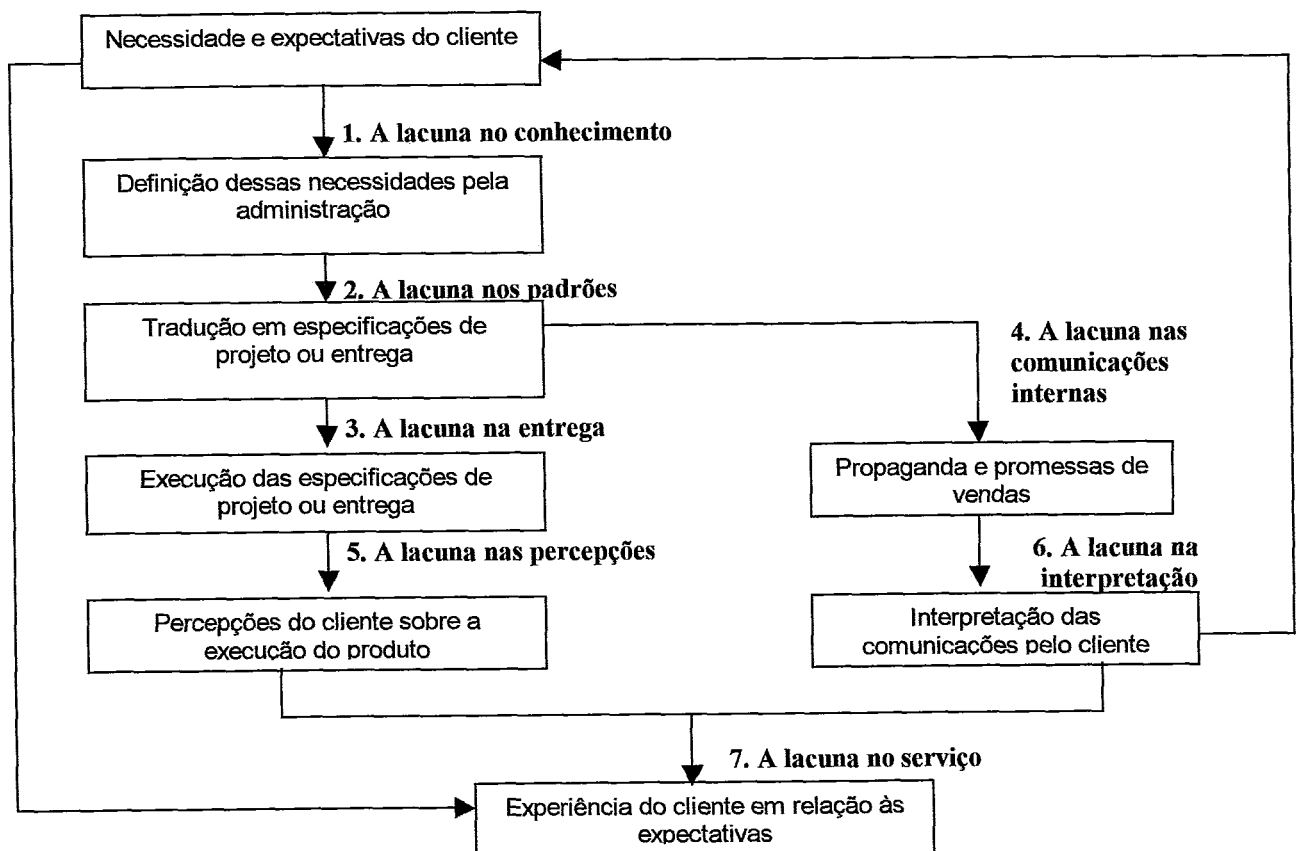
Assim sendo, os clientes avaliam seus níveis de satisfação após cada encontro e utilizam suas impressões para “atualizar suas percepções de qualidade do serviço, mas as opiniões sobre a qualidade não dependem necessariamente da experiência”. Conforme será mencionado mais adiante, os clientes podem balizar seus julgamentos de

qualidade a partir da palavra de conhecidos e das propagandas das empresas. O mesmo não acontece para a percepção de satisfação. Os clientes precisam necessariamente ter experimentado um serviço para se sentirem ou não satisfeitos com seus resultados.

Desta forma, os clientes comparam a qualidade esperada com a que receberam. Os desempenhos de serviços que ficam acima dos níveis esperados são percebidos como de qualidade superior. Esses resultados encantam ou mesmo surpreendem os clientes, favorecendo a fidelização desses clientes. Entretanto, se a qualidade real for percebida em um nível abaixo do esperado, ocorre uma discrepância – “**lacuna na qualidade**” - entre o desempenho do serviço e as expectativas dos clientes. O resultado já conhecemos (ver p. 31).

As lacunas podem ocorrer durante várias etapas, segundo Lovelock e Wright (2001), conforme figura 4, abaixo:

Figura 4 - Sete lacunas na qualidade que resultam em insatisfação do cliente



Fonte: LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 108.

O objetivo de qualquer gerente de serviços é diminuir ao máximo a lacuna no serviço. De todas as lacunas, essa é a mais decisiva na avaliação geral da qualidade dos serviços. Entretanto, como nos alertam os autores, para que a avaliação do cliente seja positiva, os prestadores/fornecedores de serviços precisam reduzir ou “fechar” as outras seis lacunas apresentadas pelos autores (LOVELOCK e WRIGHT, *op. cit.*,. 108):

- **Lacuna no conhecimento** – diferença entre o que o fornecedor de serviço acredita que o cliente espera e as necessidades e expectativas reais do cliente;
- **Lacuna nos padrões** – diferença entre as percepções da administração sobre as expectativas do cliente e os padrões de qualidade definidos para entrega do serviço;
- **Lacuna de entrega** – diferença entre padrões de entrega especificados e o desempenho real dos prestadores/fornecedores de serviço;
- **Lacuna nas comunicações internas** – diferença entre aquilo que os profissionais de propaganda e vendas julgam que são as características do produto, o desempenho e o nível de qualidade do serviço e aquilo que a organização realmente é capaz de entregar;
- **Lacuna nas percepções** – diferença entre aquilo que é entregue e aquilo que o cliente percebe ter recebido;
- **Lacuna na interpretação** – diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviço realmente prometem e aquilo que um cliente acha que foi prometido por essas comunicações;
- **Lacuna no serviço** – diferença entre o que o cliente esperava receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

Não podemos esquecer que o nível de qualidade de um serviço é sempre fruto de uma interpretação geral da entrega de um serviço. Desta forma, torna-se importante ressaltar que qualquer uma dessas lacunas na qualidade pode prejudicar as relações com os clientes.

Neste contexto, destaca-se a relevância da atuação dos prestadores/fornecedores de serviços; profissionais bem preparados podem evitar as lacunas no serviço e influenciar de forma decisiva nas expectativas e nas percepções dos clientes acerca dos serviços a serem prestados e dos serviços consumidos.

Contudo, quase sempre o ambiente de trabalho negativo se traduz em profissionais desmotivados e atendimento aos clientes inadequado. O resultado na maioria das vezes é a alta rotatividade de empregados e a perda de clientes. Esse panorama, segundo Lovelock e Wright, configura o que denominam de ciclo de fracasso. Por sua vez, as empresas que oferecem segurança no emprego mas inibe as iniciativas de seus funcionários podem sofrer do que os autores mencionados denominam de ciclo de mediocridade.

2.3.1. Ciclo de fracasso

Vem se observa ultimamente que há uma relação entre os ambientes de trabalho dos prestadores de serviços e qualidade do atendimento aos clientes. Os funcionários tendem a tratar seus clientes da mesma maneira que são tratados. As empresas de serviços que possuem alta rotatividade de funcionários ficam quase sempre presas no que se tem denominado de ciclo de fracasso. Outras que oferecem segurança no trabalho, mas inibem iniciativas e criatividade podem sofrer de um ciclo de mediocridade.

“Em muitos ramos de serviço, a busca de produtividade abrange tudo. Uma solução assume a forma de simplificar as rotinas de trabalho e contratar os trabalhadores mais baratos possíveis para executarem tarefas que exigem pouco ou nenhum treinamento” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p.405).

O ciclo de fracasso com os funcionários inicia-se com o recrutamento e seleção de profissionais de baixa classificação para ocuparem cargos estreitos, de pouca complexidade. O que importa é a obediência às regras; não há preocupação com a qualidade dos serviços e com o uso de tecnologias. A pouca qualificação justifica os baixos salários, e a execução de atividades padronizadas e mecanizadas liberam as empresas de investimentos em programas de treinamento e

desenvolvimento. Os resultados para a empresa geralmente são a baixa qualidade dos serviços e alta taxa de rotatividade dos funcionários, e dentre as conseqüências para os funcionários, destacam-se a insatisfação generalidade e o mau atendimento aos clientes. Devido aos resultados financeiros insuficientes da empresa o ciclo se repete; contrata-se funcionários com baixos salários e qualificação. A insatisfação dos funcionários se materializa no atendimento, como conseqüência, os clientes procuram outras empresas.

O ciclo de fracasso com os clientes caracteriza-se pela preocupação compulsiva das empresas em atrair novos clientes. Não há estratégias de manutenção. Contudo, a insatisfação gerada pela má qualidade dos serviços consumidos e pelo desempenho insuficiente dos funcionários afastam os clientes.

“ A partida de clientes descontentes é particularmente preocupante à luz daquilo que hoje sabemos sobre a maior lucratividade de uma clientela fiel” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 406).

Atualmente, estudos provam que as perdas financeiras geradas pela partida dos clientes são superiores aos investimentos necessários para atrair novos. Há os custos em constantes recrutamentos, contratação e treinamento; os custos da baixa produtividade dos novos trabalhadores além dos custos da atração de novos clientes.

Observa-se um certo descontentamento dos gerentes mais conscienciosos diante das implicações sociais da alta rotatividade de funcionários. Os baixos salários aliados à falta de perspectivas de crescimento profissional levam os prestadores de serviços experimentarem uma série de fracassos pessoais , “em parte por causa da indisposição dos empregados de investir em esforços para romper o ciclo” (*Id.*)

O ciclo de mediocridade se faz mais presente em empresas de grande porte, burocráticas e com pouco incentivo à melhoria de desempenho profissional. Geralmente, essas empresas empregam profissionais que possuem sindicatos fortes que se opõem a “práticas trabalhistas mais modernas”, segundo os autores. A busca pelo controle de desempenho se faz através da adoção de regras rígidas de entrega de serviços, orientadas para o atendimento padronizado, para eficiências operacionais e prevenção de fraudes e de favoritismo para clientes específicos. Os aumentos

salariais e promoções estão vinculados a tempo de casa e pelo desempenho profissional bem-sucedido em cargo, medido mais pela ausência de erros que pela produtividade ou excelência no atendimento aos clientes. Outra característica do ciclo é o baixo investimento em treinamento e desenvolvimento de novas competências. O ensino concentra-se nas regras e nos aspectos técnicos inerentes aos cargos. Contudo, a pesar de apresentar aspectos similares ao ciclo de fracasso, a maioria dessas empresas oferecem salários compatível ao mercado, e muitas vezes dão até bônus para os funcionários bem avaliados, o que favorece a relutância dos empregados em pedir demissão.

Os clientes, por sua vez, geralmente se sentem frustrados em lidar com organizações engessadas, com pouca flexibilidade e com indisposição dos funcionários.

“Não devemos nos surpreender se clientes insatisfeitos manifestem sua hostilidade para com funcionários de atendimento que, sentindo-se presos em seus cargos e impotentes para melhorar a situação, protegem-se por meio de mecanismos como recolhimento à indiferença, conduta ostensivamente pautada pelo livro de normas ou respondendo às grosserias da mesma forma” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p.408).

O resultado é previsível; clientes descontentes queixando-se constantemente para empregados insatisfeitos, gerando uma defensiva ainda maior por parte dos prestadores de serviços .

O ciclo de sucesso: em oposição às empresas que adotam as premissas subjacentes aos ciclos de fracasso e de mediocridade, encontramos as que adotam, o que os autores denominam, as premissas do ciclo de sucesso.

O ciclo de sucesso parte da premissa de que o desempenho financeiro de uma empresa está intimamente relacionado ao grau de investimento que há no desenvolvimento de seus funcionários. Para tanto, faz-se necessário desenhar cargos ampliados acompanhados de programas de treinamento e desenvolvimento -T&D, e de práticas que permitem o *empowerment* entre os funcionários. Desta maneira, o controle

de qualidade passa a ser de responsabilidade dos próprios trabalhadores, assim como os resultados financeiros da organização.

O ciclo de sucesso demanda recrutamento baseado em competências comportamentais; tais como iniciativa, ousadia, criatividade, etc., treinamento continuado e salários compatíveis ao mercado. Lovelock e Wright (2001) defendem que essas são as condições indispensáveis para que os funcionários se sintam satisfeitos com seu trabalho e, conseqüentemente, forneçam serviços de qualidade alta e satisfaçam os clientes.

Clientes fiéis gostam da continuidade das relações de serviço. O resultado é previsível; margens de lucro mais altas.

Podemos, então, concluir que o ciclo de sucesso depende das políticas de RH elaboradas pelas organizações, pois há uma correlação entre a percepção dos clientes da qualidade de serviços e a satisfação dos trabalhadores. O foco dos investimentos em T&D deve ser em competências interacionais, conforme análise a seguir.

2.3.2. Interações pessoais e dimensões da qualidade

A maioria dos serviços oferecidos pelos concessionários decorre de “ações sociais”, ou seja, são resultantes do contato direto entre os clientes e o representante dos serviços. São “a experiência, a motivação, as ferramentas empregadas pelos representantes das empresas, além das expectativas e comportamento do cliente que juntos criarão o processo de prestação de serviços” (NORMANN, 1999, p.33).

Este momento é definido por NORMANN como a “hora da verdade”. É o momento em que o prestador de serviços e o consumidor se confrontam. Esse encontro é decisivo para a percepção do cliente acerca da qualidade do serviço consumido. Uma avaliação negativa pode resultar na perda do cliente.

Gummesson (*Apud.* CARVALHO, 1999, p.13) defende que o termo “momento da verdade”:

“[...] reflete a importância que cada interação entre o provedor de serviços e seus clientes tem, pois cada contato cria um momento da empresa evidenciar ao cliente sua habilidade em mantê-lo e satisfazê-lo.”

O autor defende a idéia de que a qualidade das interações e a entrega do serviço dependem também da atuação do cliente. Desta forma, o cliente passa a ser co-produtor dos serviços, uma vez que ele interage com os funcionários, “com os sistemas, com o ambiente físico da empresa, assim como com os outros clientes” (*Id.*).

E quanto maior for o envolvimento do cliente com a produção do serviço, maior será o seu potencial de influência sobre os processos. Alguns teóricos chegam a categorizar os clientes como *funcionários parciais*, visto o poder que possuem para influenciar tanto a produtividade como a qualidade dos processos e os resultados dos serviços. Essa perspectiva vem promovendo profundas mudanças na mentalidade dos profissionais do setor de serviços. Segundo Schneider e Bowen (*Apud* LOVELOCK e WRIGHT, 2001):

“Se você encara os clientes como funcionários parciais, você começa a pensar de modo muito diferente sobre o que espera que os clientes trarão para o encontro de serviço. Agora eles devem trazer não apenas expectativas e necessidades, mas também competências produtivas relevantes ao serviço que lhes permitirão cumprir o papel de funcionários parciais. O desafio da administração de serviço se aprofunda na mesma medida” (p. 69).

Logo, neste contexto de interatividade entre as pessoas envolvidas no processo de prestação de serviços, a empresa precisa oferecer os serviços específicos que deverão atender às exigências, em níveis cada vez maiores, de seus consumidores.

Para Berry e Parasuraman (1995), os consumidores não desejam ser tratados como alvos a serem atingidos e sim percebidos e abordados como indivíduos. O tratamento a eles dispensado é mais importante que o serviço propriamente dito, uma vez que a percepção da qualidade do serviço depende desse tratamento, segundo os autores. Desta forma, o ponto-chave da prestação de serviços encontra-se em virtudes “antiquadas”, como a gentileza e o bom-senso, e não na aparência ou na sofisticação, como muitos acreditam, pois são essas virtudes que possibilitam o desenvolvimento da confiabilidade nos serviços prestados. Logo, a disseminação dessas virtudes entre os

funcionários torna-se um objetivo a ser almejado por todas as organizações de prestação de serviços.

Conforme já mencionado, observa-se freqüentemente que, quando uma empresa presta serviços de modo descuidado, cometendo erros que poderiam ser evitados ou mesmo deixando de cumprir promessas feitas, com o intuito de atrair novos consumidores, acaba perdendo a confiança de seus clientes e afastando qualquer possibilidade de ser conhecida pela excelência na prestação de seus serviços.

Entretanto, cabe ressaltar que a confiabilidade é algo construído em cima de vivências bem-sucedidas. Quem confia deixar seu carro, recém-comprado, para fazer revisão em um concessionário cujos mecânicos são reconhecidos por trocarem peças novas por velhas?

Um concessionário que diz que o carro foi consertado quando não foi, perde o que lhe é mais precioso: a confiança de seus clientes. Segundo os autores mencionados, a confiança é o principal critério que os clientes levam em consideração ao avaliar a qualidade do serviço de uma empresa.

Entretanto, a qualidade de um serviço não se constrói somente sobre as lacunas apresentadas anteriormente e a dimensão confiabilidade. Berry e Parasuraman (1995) identificaram mais quatro dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços. Destacam o pronto atendimento, segurança, empatia e tangibilidade, listadas em ordem decrescente de importância para os autores:

Confiabilidade: é a capacidade de prestar serviço prometido de modo confiável e com exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros. [...] A confiabilidade também depende da retaguarda, da qual se espera exatidão na elaboração de contas e na assistência técnica de registros.

Pronto Atendimento: é a disposição para ajudar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando principalmente por razões não aparentes cria desnecessariamente uma percepção negativa da qualidade. Caso ocorra uma falha em um serviço, a capacidade para recuperá-la rapidamente e com profissionalismo pode criar muitas percepções positivas da qualidade.

Segurança: é o conhecimento e a cortesia de funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. Esta dimensão inclui as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente, comunicação efetiva com o cliente e a idéia de que o funcionário está realmente interessado no melhor para o cliente.

Empatia: é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. A empatia inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes.

Tangibilidade: é a aparência física das instalações, dos equipamentos, do pessoal e dos materiais de comunicação. A condição do ambiente (por exemplo, limpeza) é uma evidência tangível do cuidado e da atenção aos detalhes exibidos pelo fornecedor do serviço. Esta dimensão também pode estender-se à conduta de outros clientes que estejam utilizando o serviço (por exemplo, o barulho de um hóspede no quarto ao lado, em um hotel” (BERRY e PARASURAMAN *Apud* FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000, p.250).

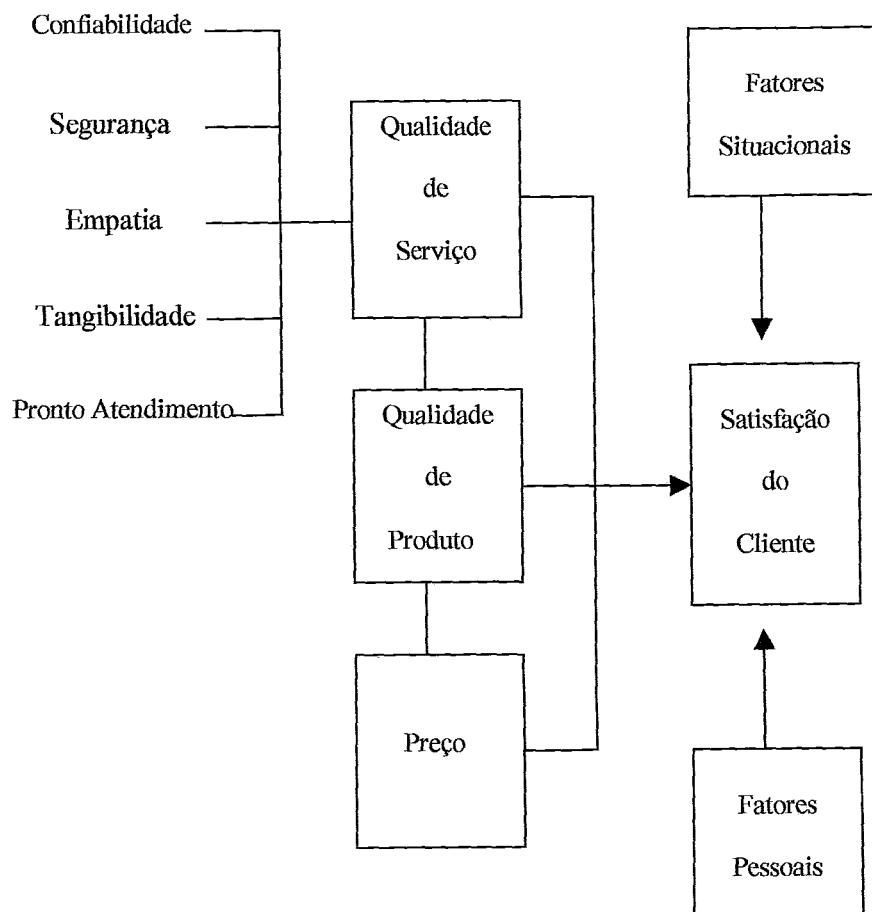
Os clientes consideram essas dimensões, segundo os autores, para julgar a qualidade dos serviços. A análise comparativa entre o serviço esperado e o percebido permite a identificação das lacunas existentes nos serviços prestados, **sob a ótica dos clientes**. Desta forma, a diferença entre a qualidade do serviço esperado e o percebido é uma medida da qualidade do serviço: a satisfação é negativa ou positiva.

Contudo, a confiabilidade é de todas as dimensões a que mais influencia na percepção de qualidade do consumidor. A percepção da qualidade da prestação de serviço por sua vez é a condição *sine qua non* para se obter a fidelização dos clientes.

Entretanto, cabe ressaltar que os vários prestadores de serviços e a imprensa popular em geral tendem a usar os termos “qualidade” e “satisfação” como intercambiáveis. Todavia, estudiosos de Marketing de Serviços, em especial Zeithaml e Bitner (1996), nos alertam para a necessidade de definir e mensurar esses dois conceitos de formas distintas. Tratam-se de dois conceitos diferentes e com níveis de análises distintas. A satisfação é geralmente percebida como ampliação do conceito de qualidade de serviço, que tem como foco principal as dimensões de serviços (propostas por Berry e Parasuraman, apresentadas anteriormente).

A figura 5 abaixo ilustra essas distinções:

Figura 5 Elementos de satisfação do cliente



Fonte: ZEITHAML e BITNER, 1996, p.123.

A figura 5 acima aponta a distinção entre qualidade de serviço e satisfação do cliente. Conforme analisado anteriormente, a percepção da qualidade do serviço é resultado da avaliação das cinco dimensões específicas de serviço. A satisfação, por sua vez, é mais inclusiva: é resultante da percepção da qualidade de serviço, do produto e do preço, assim como de fatores situacionais e pessoais. Por exemplo, a qualidade de serviço de um concessionário é resultante de atributos tais como os equipamentos e ferramentas utilizados pelos prestadores de serviços, a aparência da oficina e dos profissionais de assistência técnica e as tecnologias disponíveis, que caracterizam a dimensão tangibilidade. Quanto às dimensões confiabilidade e empatia demandam atributos como a capacidade dos prestadores da oficina de oferecerem serviços e

aconselhamento em relação ao veículo em manutenção. Já as dimensões pronto atendimento e segurança evocam competências técnicas necessárias para consertar e entregar o veículo em tempo adequado à realidade do cliente. A satisfação do cliente em relação aos serviços de assistência técnica do concessionário resulta da percepção da qualidade do serviço, da qualidade do automóvel, do preço do serviço, dos fatores pessoais, como por exemplo, a relação entre cliente e profissionais de assistência técnica e de fatores situacionais tais como a urgência da manutenção e facilidade de acesso ao concessionário.

Outra distinção entre satisfação e percepção de qualidade refere-se à experiência ou não com a empresa que oferece o serviço. Por exemplo: um cliente sabe que o concessionário Brasil oferece um serviço de alta qualidade, mesmo que ele nunca tenha utilizado seus serviços. Amigos e propagandas podem contribuir para a formação dessa opinião. Já a satisfação só é possível após a experiência, através da avaliação dos resultados dos serviços apropriados.

Verifica-se que há uma correlação estreita da percepção de qualidade, da satisfação e da fidelização do cliente, conforme iremos analisar a seguir.

2.3.3 Relação entre satisfação e fidelização

Conquistar a satisfação dos clientes deixou de ser um fator de diferencial competitivo e passou a ser um fator de qualificação, ou seja, para uma organização de serviços poder se manter no mercado precisa pelo menos entregar serviços percebidos por seus clientes com certa qualidade. Entretanto, a satisfação não é suficiente para manter o cliente. Os clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes são presas fáceis para os concorrentes.

Neste contexto, destaca-se um desafio para as empresas de serviço: elaborar programas/projetos que atraiam, selecionem e desenvolvam profissionais de serviços que saibam encantar seus clientes e, conseqüentemente, conquistar a fidelidade deles.

“Fidelidade é uma palavra antiquada que tem sido tradicionalmente empregada para descrever lealdade e devoção entusiástica a um país, causa ou indivíduo. Mais recentemente, em um contexto empresarial, tem sido usada para descrever a vontade de

um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um período prolongado de tempo, comprando e utilizando seus bens e serviços em uma base repetida e preferivelmente exclusiva, e recomendando voluntariamente os produtos da empresa a amigos e colegas” (LOVELOCK, 2001, p.150).

Cliente fiel é sinônimo de fonte de renda constante. Mas conquistar clientes não é tão fácil como alguns empresários pensam. A fidelização só continua enquanto os clientes julgam que estão recebendo valor melhor do que poderiam receber de outras empresas. Todavia, como a competição está cada vez mais acirrada, as empresas necessitam inovar constantemente para encantar continuamente seus clientes. Às vezes, apenas um pequeno deslize ou um novo valor oferecido pelo concorrente provoca a deserção dos clientes.

No meio empresarial, a palavra deserção está associada à transferência de lealdade à marca para outro fornecedor. Índices altos de deserção significam que algo está errado com a qualidade dos produtos/serviços entregues e que há um risco eminente de queda nos lucros.

Reichheld e Sasser (1994) propõem o conceito *deserções zero*, que definem “como a manutenção de todo cliente que a empresa puder atender de modo lucrativo” (Apud. LOVELOCK, 2001, p.150).

Segundo os autores, as maiores causas de desapontamentos e, conseqüentemente, deserção de clientes encontram-se no desempenho dos prestadores de serviços. Reichheld e Sasser afirmam que há um elo estreito entre a fidelização dos clientes e a fidelização dos funcionários. Ou seja, a fidelização dos funcionários pode contribuir para a fidelização dos clientes por uma série de vínculos que Heskett et al. (1994) chamam de *cadeia serviços-lucro*, que apresentaremos a seguir.

2.3.4 Lealdade e Cadeia serviços-lucro

A empresa que pretende conseguir uma diferenciação competitiva, por meio da lealdade de seus clientes, deve adotar uma quantidade de medidas destinadas a servi-los cada vez melhor.

A construção de uma base de clientes fiéis tem que ser o objetivo maior da estratégia básica de negócio de uma empresa, e seus sistemas projetados para esse fim.

Observa-se, com certa freqüência, uma mudança de 180° no foco de atenção dos gestores de organizações de serviços de sucesso.

Segundo James Heskett, Jones, Loveman, Sasser e Schlesinger (1994), a “mantra gerencial” das décadas de 70 e 80 era estabelecer “metas de lucros” ou focar a “participação no mercado”. Entretanto, as novas economias de serviços vêm exigindo da gerência mais atenção para os empregados, principalmente para os que estão na linha de frente, e maior preocupação com a satisfação dos clientes, de forma sistemática e rotineira.

Portanto, os fatores que determinam a lucratividade no setor de serviços, nos alertam os autores, são:

“os investimentos em pessoas, em tecnologia que dão apoio aos empregados na linha de frente, práticas aperfeiçoadas de recrutamento, treinamento e remuneração ligadas a desempenho para os empregados em todos os níveis” (HESKETT et al., 1994, p.164).

Os impactos das mudanças dos paradigmas gerenciais do setor de serviços se fazem presentes tanto na gestão do negócio como nos procedimentos de mensuração da lucratividade da empresa.

“A fim de maximizar o lucro, os gerentes têm perseguido o cálice sagrado de se tornarem o número um ou dois em seus setores por praticamente duas décadas. Recentemente, no entanto, medidas novas de setores de serviços como o de software e o bancário sugerem que a lealdade os clientes é um determinante mais importante do lucro. [...] Reichheld e Sasser estimam que um ano de 5% na lealdade dos clientes pode gerar lucros entre 25% e 85% maiores. Eles concluem que a qualidade da participação no mercado, medida em termos de lealdade dos clientes, merece tanta atenção quanto a sua quantidade” (*Apud* HESKETT et al., 1994, p.165).

Competir com base na lealdade é “entender os relacionamentos entre a retenção de clientes e o resto do negócio, além de ser capaz de quantificar a ligação entre lealdade (dos clientes e dos funcionários) e lucros” (HESKETT , *op. cit.*, p. 166). Só

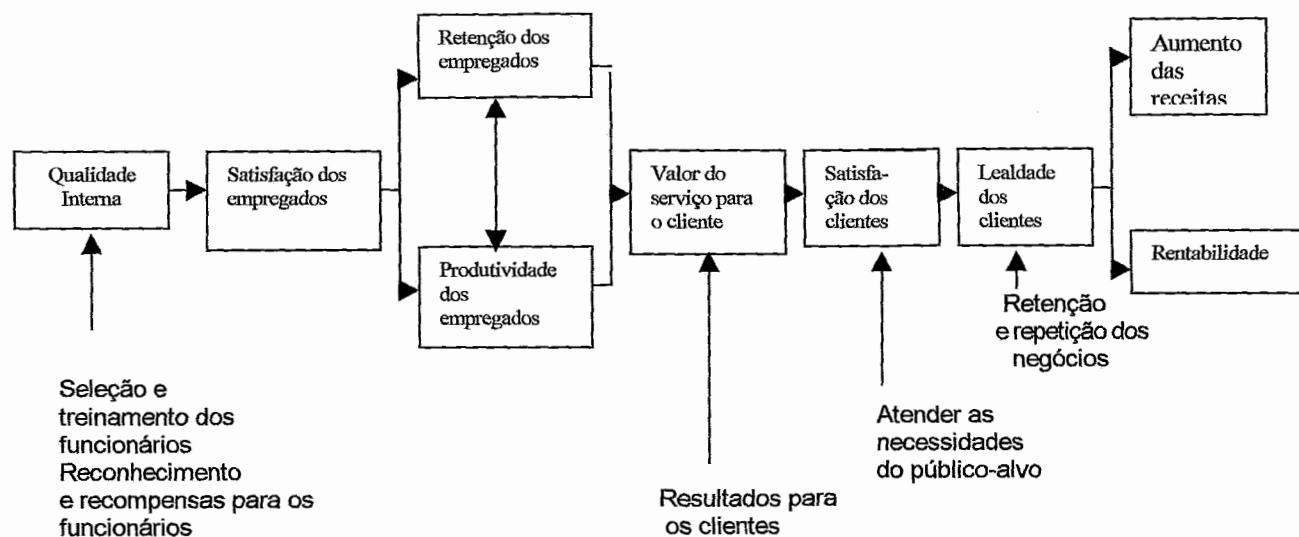
assim, ressaltam os autores, as decisões diárias podem produzir o equilíbrio custo-benefício. Mas, para tanto, a empresa precisa elaborar uma estratégia que permita, de forma integrada e sistêmica, vincular cliente, produtos/serviços e funcionários. A negligência ou o mau entendimento, em qualquer um desses aspectos, resultará no mau funcionamento do sistema como um todo. Não obstante, quando há harmonia entre as expectativas e percepções do cliente em relação ao produto/serviço e a qualidade do atendimento dos funcionários, o que se observa é um incremento nos resultados financeiros e na qualidade de seus serviços. Evitam-se os desperdícios de materiais, de Recursos Humanos, de tempo, de retrabalho e diminuem os custos indiretos gerados pelas penalizações associadas à publicidade negativa movidas por clientes irritados.

Segundo Reichheld e Sasser (1994), em consonância com Lovelock (2001), “as forças de um sistema baseado na lealdade são cumulativas. Quanto mais tempo continuar, maior será a força financeira da empresa” (p. 110).

Qual o valor de um cliente leal? É quase incomensurável, principalmente se considerarmos as indicações de novos clientes e as compras repetidas de novos e correlatos produtos. É preciso a visão da cadeia de serviços como fonte geradora de lucro.

Heskett et al. (1994) elaboraram o conceito de cadeia serviços-lucro desenvolvido a partir da observação de empresas de serviços bem-sucedidas. Esse conceito pode ajudar as empresas a estabelecerem metas e novos investimentos em inovações de serviços, tornando-as mais competentes e mais competitivas, conforme figura 6 abaixo:

Figura 6 - Cadeia serviços-lucro



Fonte: HESKETT *et al.* 1994, p.420.

“A cadeia serviços-lucro estabelece relacionamentos entre a lucratividade, a lealdade dos clientes e a satisfação, lealdade e produtividade dos empregados” (*Id.*).

A organização de serviços, que de forma contínua fornece valores aos seus clientes, conquista a lealdade e a confiança deles, garante sua participação no mercado e sua receita aumenta na mesma proporção que diminuem os custos para conquistar e atender melhor a seus clientes. Esses resultados se refletem em toda a organização. A melhora nos dados econômicos permite que a organização pague melhor seus funcionários, o que impacta, positivamente, na motivação e na satisfação de seus empregados com a empresa, com suas tarefas, com seus companheiros e com seus clientes.

Em outras palavras, o lucro e o crescimento organizacional são resultantes da lealdade dos clientes. A lealdade é fruto da satisfação do cliente. A satisfação é muito influenciada pelo valor dos serviços prestados. O valor, por sua vez, se cria por intermédio dos empregados satisfeitos, leais e produtivos. A satisfação dos empregados provém de serviços e políticas de apoio de alta qualidade, que permitem que o funcionário atenda as expectativas dos clientes.

2.4. Marketing de Relacionamento e Recursos Humanos

“O marketing de relacionamento envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes” (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p.132).

A eficácia e a eficiência das estratégias de marketing de relacionamento tem como pré-requisito as políticas de Recursos Humanos.

Berry e Parasuraman (1991, p.28) definem marketing de relacionamento como:

“Diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os clientes. Seu princípio básico é a criação de ‘verdadeiros clientes’ - clientes que estão contentes por haver selecionado uma empresa, que percebem estar recebendo valor e sentem-se valorizados, que estejam dispostos a comprar outros serviços da empresa e que não têm propensão a abandoná-la por um concorrente.”

Grönroos (*Apud* CARVALHO, 1999, p.25) apresenta uma outra perspectiva de marketing com base nos relacionamentos:

“O marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre em longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas.”

Para Stone, Woodcock e Wilson (*Apud* CARVALHO, 1999, p.26) o marketing de relacionamento constitui-se das seguintes ferramentas:

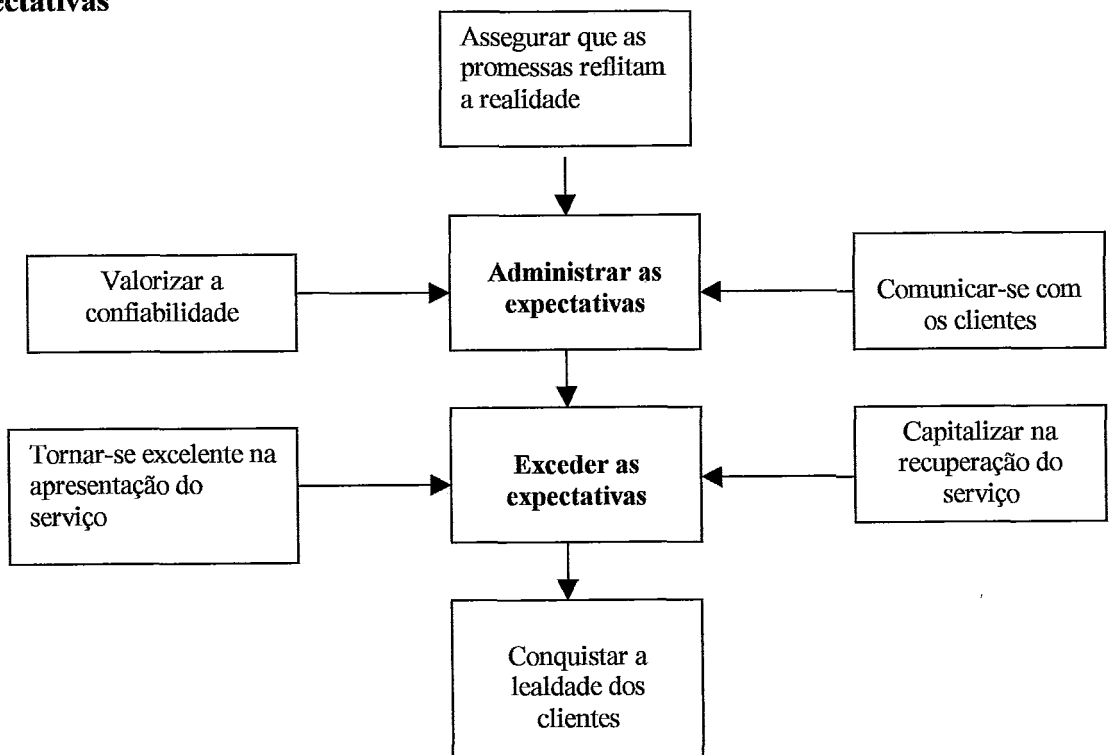
“vendas, comunicação, serviços e atendimento aos clientes como uma forma de identificar o nível individualizado de cada cliente, criar com eles uma relação que se fortaleça ao longo de várias transações e administrar tal relacionamento objetivando benefícios para as duas partes.”

Não obstante, é importante lembrar que a satisfação do consumidor não leva necessariamente a sua retenção e lealdade. Entretanto, consumidor insatisfeito quase sempre troca de fornecedor. É importante destacar que a lealdade vai além da satisfação.

Segundo Griffin (*Apud* PAES, 1999, p.14), “os altos níveis de satisfação não se traduzem, necessariamente, em compras repetidas e aumento de vendas”. Para o autor, a satisfação dos clientes é um conceito mais ligado à atitude, ao passo que o de lealdade está vinculado à idéia de comportamento. Em outras palavras, “a satisfação seria o que o consumidor fala, e a lealdade seria o que ele faz”. (BHOTE *Apud* PAES, 1999, p.15)

As compras repetidas são, portanto, impulsionadas pela lealdade com os **prestadores de serviços** e não com a empresa. O conceito denota um caráter de durabilidade, ou seja, exibe um comportamento de compra definido e tem como viés *o quê e de quem* comprar. Esses fatores tornam a busca pela lealdade dos clientes, a seleção e treinamento de funcionários investimentos contínuos para que os prestadores de serviços possam vir a ser de fiéis representantes da organização. Entretanto, como conquistar a lealdade dos clientes? A figura 6, abaixo, apresentada por Berry e Parasuraman (1991, p. 81), apresenta a dinâmica do processo de conquista da lealdade.

Figura 7 - Conquistar a lealdade do cliente pela administração e superação das expectativas



Fonte: BERRY e PARASURAMAN 1991, p. 81.

A figura acima retrata a importância de se administrar as expectativas dos clientes, a fim de que as empresas possam excedê-las e assim mantê-los leais a elas. Neste cenário, destaca-se a relevância imprescindível dos prestadores de serviços para esse fim.

Logo, torna-se plausível afirmarmos que as estratégias de marketing de relacionamento deverão estar aliadas às de RH, e ambas devem visar a conquista e a lealdade dos clientes. Portanto, as políticas de Recursos Humanos adotadas pelas empresas de serviços devem objetivar o desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso das estratégias de marketing de relacionamento. Para isso, é necessário atrair, reter, motivar e desenvolver os funcionários, principalmente os que se relacionam diretamente com os clientes.

Vavra (1995) aponta a importância de recrutar e selecionar pessoas que possuem os conhecimentos, habilidades e traços de personalidades necessários para um relacionamento saudável e produtivo com os clientes. Contudo, o autor destaca a importância do *empowerment* dos funcionários, a fim de que possam ter o máximo de autonomia necessária para as tomadas de decisões de questões relacionadas ao dia-a-dia.

Entretanto, a maioria das empresas não consegue, ou não dá a devida atenção, à definição de competências essenciais para a função. Outro aspecto pouco observado pelas empresas é o índice de rotatividade, geralmente muito alto. Como exemplo, temos o depoimento de um diretor-presidente de um concessionário da Ford, que, com muita naturalidade, nos informou que o índice de rotatividade de seus empregados era, em média, de 1% ao mês.

Os profissionais de Recursos Humanos sabem que o processo seletivo é estratégico para garantir a qualidade dos serviços prestados. Selecionar é uma arte que demanda experiência e análise do cargo, que extrapola as atividades diárias.

O candidato mais capaz não é necessariamente o mais adequado para a função. A preocupação em alocar o profissional adequado à função, parece ser algo pouco valorizado pelos empregadores. Entretanto, “uma das principais causas de qualidade

mediocre do serviço é a contratação das pessoas erradas para realizá-lo” (BERRY e PARASURAMAN, 1995, p.181).

Uma justificativa apresentada pelos autores é de que o marketing é usado para “concorrer por uma fatia no mercado das vendas” e não para atrair e reter talentos.

Esse é um dos aspectos considerados por este estudo como essencial para a qualidade dos serviços: analisar as estratégias de marketing (principalmente do marketing de relacionamento) de forma integrada com as estratégias de Recursos Humanos. Pensar a cadeia de serviços composta do serviço propriamente dito, do prestador de serviços e do cliente/consumidor. Ter empregados (prestadores de serviços) adequados à função, bem remunerados e bem treinados deixou de ser um diferencial competitivo para ser uma questão de sobrevivência organizacional.

2.5. A Importância dos Serviços no Setor Industrial

Quando se procura identificar o grau de importância dos serviços no setor industrial evidencia-se a relação simbiótica entre os serviços e as indústrias. “[...] os serviços não podem prosperar na ausência de um setor industrial poderoso, e a indústria depende dos serviços” (TÉBOUL, 1999, p. 18).

De fato, à medida que os processos de produção vão se tornando cada vez mais complexos e competitivos aumentam a interdependência e a contribuição dos serviços. Da mesma forma, os serviços de venda e pós-venda dos produtos são cada vez mais dependentes das indústrias, o que torna a hierarquização da importância dos serviços no setor industrial algo artificial e vão.

Segundo Zarifian (1997, p.1):

“Podemos intuir que a produção de bens industriais e a produção de serviços são duas formas que se aproximam cada vez mais, e por dois lados simultaneamente:

- a produção de bens industriais comporta cada vez mais uma dimensão de produção de serviços;

- mas, inversamente, existe um movimento de industrialização da produção dos serviços, e numerosos serviços são sustentados por industriais.”

Para Zarifian (1997), os setores industrial e de serviços apresentam evoluções convergentes; o setor industrial descobre e incorpora a noção de serviços e o setor de serviços industrializa seus modos de funcionamento.

Cabe à indústria a produção de um bem e ao setor de serviços o atendimento ao cliente, a distribuição, financiamento e a assistência técnica. Numerosos são os bens industriais produzidos e vendidos com um acompanhamento importante de serviços.

O autor argumenta que essas transformações “qualitativas”, pelas quais os referidos setores vêm passando, devem-se à importância crescente da relação entre os bens produzidos e os serviços deles decorrentes.

Como exemplo, podemos citar os serviços dos concessionários de automóveis que se encarregam de dar assistência técnica e garantir as condições de segurança e qualidade do automóvel produzido pela fábrica.

Para Téboul (1999, p.222), “quando um produto progride em seu ciclo de vida, ele se padroniza cada vez mais até atingir o estágio onde, fabricado em massa, torna-se um produto-base”. Nessa situação, o preço passa a ser o “fator de diferenciação” e as indústrias que desejam permanecer num mercado globalizado e altamente competitivo precisam arranjar um meio de diminuí-lo. A solução mais viável é a redução dos “custos graças a economias de escala - o que leva a uma maior capacidade - dos produtos que o mercado não pode absorver” (*Id.*). O resultado é uma guerra de preços, que vem favorecendo o aumento das exigências e das expectativas dos consumidores.

Segundo Téboul, a melhor saída para esse dilema é a personalização dos produtos, adaptado-os aos diversos nichos ou segmentos especiais ou ainda ter “os serviços como última vantagem competitiva e como fonte de crescimento”. A segunda opção, sem dúvida nenhuma, demanda uma mudança radical na concepção dos serviços de assistência técnica, que antes não eram considerados relevantes no processo de fidelização de cliente à marca, uma vez que o foco era na qualidade do produto e na redução de preços.

Destaca-se a importância da qualidade dos serviços adicionais e dos serviços de pós-venda como fatores essenciais para a satisfação e fidelização do cliente.

Nesta descrição, mesmo que preliminar, podemos observar com mais clareza a interdependência entre as montadoras, banco da marca, rede de concessionários e consumidores, que apesar de se constituírem em unidades distintas são complementares e indispensáveis para que ocorra a comercialização. Logo, torna-se plausível afirmarmos que a eficiência e eficácia das ações desses atores dependem da qualidade de suas interações e do compartilhamento de objetivos comuns.

Desta forma, os serviços prestados aos veículos dependem cada vez mais da infra-estrutura dos concessionários - de ferramentas especiais, de componentes de reposição, de tecnologias, etc. -, de competências comunicativas, de relacionamento e do comportamento comercial dos funcionários dos concessionários.

2.5.1. Serviços como fator de diferenciação competitiva para o setor industrial

Nos últimos anos, vêm-se observando o acirramento da competitividade entre as empresas do setor industrial. Está cada vez mais difícil para elas reterem sua base de clientes, o que leva ao questionamento sobre a eficácia das práticas convencionais de marketing.

“No modelo clássico, os caminhos para a vantagem competitiva são fundamentados em marcas fortes, em imagens corporativas, em propagandas e, em alguns casos, no preço” (CHRISTOPHER, 1999, p.10).

Entretanto, no turbilhão em que se encontra o mercado atual, não são *somente*, “os produtos atraentes, os preços competitivos e anúncios criativos” que irão manter e atrair novos clientes. Os clientes estão querendo mais do que um bom produto, estão exigindo novos “patamares de serviços” associados aos produtos.

Segundo Christopher (1999), o campo de batalha da competição é o do serviço ao cliente. Os serviços possibilitam às empresas, segundo o autor, diferenciar um produto padrão, além de permitir ajustar as ofertas da empresa às exigências de seus clientes. Esse fato é visível no mercado de automóveis, e, portanto, os concessionários

devem ser capazes, por exemplo, de efetuar a assistência técnica e a entrega de veículos em tempo e preço que satisfaçam seus clientes. Da mesma forma, a montadora deve ter a capacidade logística que lhe permita produzir e manter os estoques necessários de automóveis, com as cores e os modelos desejados pelos clientes, em sua rede de concessionários.

As evidências de muitos mercados, dentre eles o mercado automobilístico, mostram que além das características do produto, o tempo, a disponibilidade, assim como a percepção da qualidade dos serviços prestados é determinante para se ganhar ou perder clientes. Os clientes buscam tempo de espera menor, facilidade para encontrar o produto na cor e no modelo desejado e qualidade nos serviços de pós-venda. Isso significa o fim da primazia da marca, ou “que se a marca predileta do cliente não estiver disponível e houver uma equivalente, a probabilidade maior é que o fornecedor favorito perca a venda” (CHRISTOPHER, 1999, p.11).

Essa transformação no processo de fidelização dos clientes vem promovendo mudanças nas empresas e, conseqüentemente, nas estratégias empresarias.

Christopher (1999) aponta como principais características de novos mercados:

- “clientes sofisticados e experientes;
- redução da eficiência dos gastos com publicidade;
- pouca diferenciação na funcionalidade dos produtos; e
- competição por preços” (p.12).

A fidelidade tem sido substituída pela preferência. Observa-se um declínio gradual da fidelidade à marca. Em mercados onde os clientes percebem pouca diferença entre as ofertas concorrentes, o diferencial competitivo recai na qualidade dos serviços, no atendimento e na capacidade da empresa de ajustar suas ofertas às exigências de seus clientes. É necessário dar ênfase às inovações constantes nos serviços de venda e pós-venda, uma vez que os produtos e as tecnologias de sucesso são fáceis e rapidamente copiados. Portanto, são as inovações nos serviços que darão às empresas o diferencial competitivo. A ordem é inovar, não só em bens como também em serviços.

2.6. Relação entre Fábrica – Distribuidor – Consumidor

Até pouco tempo atrás, na década de 50, a premissa básica para se ter sucesso na distribuição era a localização. Parecia que tudo girava em torno do espaço físico; se o espaço era adequado, se havia mercado naquele lugar, estacionamento, dentre outros.

Entretanto, observa-se, atualmente, um aumento crescente de variáveis que interferem no processo de distribuição. Hoje, a “distribuição tornou-se uma indústria”, segundo Chetochine (2000). O aumento da densidade populacional, a evolução tecnológica (principalmente da informática) e o aumento de exigência dos consumidores vêm forçando as empresas de distribuição a desenvolverem estratégias em “matéria de compra, de logística, de gestão dos custos que possibilitem uma melhor satisfação do cliente, melhores serviços e produtos, bem como a seleção entre os distribuidores do passado e do futuro” (CHETOCHINE, 2000, p.XV).

O vencedor da guerra concorrencial será a empresa que conseguir dominar perfeitamente todos os aspectos que se fazem presentes no processo de distribuição, satisfazendo um cliente mais instruído, mais desconfiado e menos fiel.

Torna-se relevante destacar que as montadoras de veículos no Brasil não trabalham diretamente com os consumidores (até por questões de legislação – como a “Lei Renato Ferrari” que será abordada no Capítulo 4), o que as leva a focar suas estratégias para seus produtos e para a imagem de sua marca. Já seus distribuidores, rede de concessionários autorizados, precisam focar suas estratégias para o consumidor.

“O fabricante interessa-se em promover sua marca, criar a necessidade, conquistar sua participação de mercado, comunicar, desenvolver sua imagem àquele que chamamos de ‘consumidor’ e ao ambiente, a necessidade de motivação, de atitude, de tipologia, de segmentação etc.

Em compensação, se o distribuidor está evidentemente bem consciente de que de alguma forma seu cliente é também um consumidor, a prática cotidiana lhe ensina que, para entender esse cliente, é necessário utilizar outros conceitos explicativos e operacionais” (CHETOCHINE, 2000, p.1).

É nessa perspectiva que o autor propõe os conceitos de cliente *shopper* e cliente *buyer*. O *shopper* é o lado do cliente que se interessa em saber “onde se deve comprar e não o que se deve comprar”. Entram em jogo o preço e os serviços que o produto demanda, os procedimentos da escolha da bandeira e sua imagem. Cabe, portanto, aos distribuidores, a incumbência de “entender como funciona o seu *shopper*”, assim como as razões que o levou a procurar sua empresa, e não aquela próxima de sua moradia. Essas informações são, segundo o autor, fundamentais para subsidiar propagandas, materiais promocionais e ajustar os produtos e os serviços oferecidos.

O *buyer* corresponde ao lado do cliente que se interessa, já dentro da loja ou do ponto de venda, no que vai comprar, qual a promoção e/ou ofertas que irá aproveitar, etc. O autor nos alerta que, se o cliente apreciar o ponto de venda e encontrar certo conforto será levado a comprar mais. O contrário também é verdadeiro. É o lado *buyer* do cliente que “fará sobressair o processo de satisfação e seu corolário, a fidelização para com o ponto de venda e para com a bandeira” (*Id.*).

Sendo assim, o distribuidor que deseja desenvolver seu negócio deverá considerar, não somente a ótica do fabricante como também o lado *buyer* e *shopper* do cliente, de forma a elaborar uma estratégia de marketing que abranja esses três componentes, conforme demonstra a figura 8, a seguir:

Figura 8 - Marketing do fabricante



Fonte: CHETOCHINE (2000, p.2).

O marketing de entrada refere-se aos interesses do *shopper* e ao desenvolvimento de “operações de marketing”, que visam conquistar novos clientes para seu ponto-de-venda e manter os antigos, apesar das promoções de seus concorrentes.

Já no marketing de saída:

“[...] o distribuidor deve esforça-se em fazer com que os clientes entrem em seus pontos-de-venda, ele deve também desenvolver ações, programas, com o intuito de fazer com que o buyer de início ache os produtos que veio comprar e depois circule, passeie no ponto-de-venda a fim de aproveitar as promoções, as ofertas especiais e as mercadorias em destaque que ele tinha mais ou menos previsto comprar” (CHETOCHINE, 2000, p.3).

Para tanto, o distribuidor deverá tornar o espaço físico de seu ponto de venda agradável, facilitar a circulação e desenvolver programas de *merchandising* que estimulem os clientes a comprar.

Dentro do contexto da cadeia de comercialização de automóveis, observa-se que os concessionários autorizados possuem um duplo desafio ao elaborar estratégias de marketing: primeiro devem conhecer o que acontece fora de suas agências, a fim de que possam atuar adequadamente sobre o *shopper* e o *buyer*, e, por outro lado, considerar o que acontece dentro de seu concessionário, visando identificar as condições que concorrem para tornar o *buyer* o maior produtor de lucratividade.

Não obstante, os concessionários estão sob a tutela das montadoras, e, por isso, não podem deixar de considerá-las. Entretanto, como já foi mencionado, o marketing da montadora não dá conta de atender as necessidades específicas dos concessionários, que precisam de ferramentas, esquemas e ações que permitam conquistar novos clientes, manter a lealdade dos antigos, lançar novos serviços diante das mudanças e do aumento de exigências de seus consumidores.

O *marketing* de automóvel (*marketing* patrocinado pela montadora), na maioria das vezes, baseia-se em fatores emocionais - valor simbólico atribuído ao automóvel, status, privilégio, posição social, representante de sucesso, etc. No entanto, a maioria

dos concessionários baseia-se somente no comportamento racional. Procuram entender o processo de escolha do concessionário (*shopper*); os processos de escolha e de compra de automóveis; o comportamento do cliente diante da exposição de automóveis, das promoções, da garantia, das mercadorias e dos serviços em destaque, etc.

Faz-se necessário um *marketing* concessionário. Os concessionários devem fundamentar suas estratégias de *marketing* e novos conceitos considerando tanto as “leis” que disciplinam o comportamento racional e emocional do *shopper* e do *buyer*, quanto à inter-relação entre montadora (nem sempre harmoniosa – conforme será analisada posteriormente, no capítulo 3) cliente *shopper* e cliente *buyer*. A ênfase deve recair sobre a qualidade dos relacionamentos.

Segundo Chetochine (2000):

“Um marketing específico para o distribuidor torna-se, portanto, indispensável; é ele que vai determinar o posicionamento do ponto de venda da rede, o que ele pode oferecer, sua comunicação, e até mesmo sua estrutura bem como seu tipo de gerenciamento” (p.4).

Logo, com a evolução da importância dos concessionários e de suas influências nas vendas, as montadoras, seus diretores de marketing, gerentes de produtos e agências de publicidade não podem mais ignorar a realidade do *marketing* concessionário - distribuidor. Os concessionários não devem ser vistos como se tivessem a única função passiva de escoar automóveis, como se *shopper* e *buyer* não interferissem na realidade dos processos de consumo e de “destruição” da marca, como se a produção tivesse o monopólio da relação produto-consumidor.

2.7. Lógicas industrial e de serviços

Conforme já analisado no 1.5 (A importância dos serviços no setor industrial), o setor industrial e o de serviços apresentam evoluções convergentes. Para caracterizar e entender essa convergência Zarifian propõe o conceito de “produção industrial de serviço”.

“Por produção de serviço entendemos o processo que transforma as condições de existência de um indivíduo ou de um grupo de indivíduo. O serviço deve, portanto, agir sobre as condições de uso ou sobre as condições de vida do destinatário (um cliente ou usuário), de uma maneira que responda às necessidades e expectativas deste último. A indústria realiza esta transformação indiretamente: pelos bens industriais que fornece, quando estes bens conseguem “prestar um serviço. O setor de serviços mantém uma relação mais direta com esta transformação, uma vez que se encarrega dela” (ZARIFIAN, 1998, p.1).

Em outras palavras, a produção de serviços pode ser pensada como:

“uma produção que incorpora, nas suas tecnologias, na sua organização social, nos seus objetivos de eficiência, princípios semelhantes aos que são desenvolvidos na grande indústria e que os aplica modificando-os, na produção de serviço” (ZARIFIAN, 1998, p.2).

Entretanto, no processo de convergência observam-se duas lógicas de origens diferentes: a lógica industrial – oriunda dos princípios do fordismo ou neofordismo, e a lógica de serviço.

A lógica industrial está voltada para a eficiência dos processos de produção e, por conseguinte, o aumento da produtividade.

Segundo Zarifian (2001) a lógica industrial surge nos meados do século XVIII reunindo três características essenciais:

1. Separa o trabalho do trabalhador.

“O trabalho é definido como um conjunto de operações elementares de transformação da matéria que se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas [...] Essas operações podem ser inteiramente descritas e organizadas de antemão. São suficientemente elementares para serem concebidos e executados com facilidade.

O trabalhador é o conjunto de capacidades que são compradas no mercado de trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações. O que importa no trabalhador não é sua personalidade, seus sentimentos, seus conhecimentos pessoais, sua capacidade de iniciativa etc., mas o conjunto de capacidades para realizar operações

que a gerência da fábrica lhe pede que execute, e a disciplina para executá-las como determinado” (p.37).

2. Instaura o **fluxo** como critério central da produção industrial. O fluxo é medido pelo “incremento da quantidade de produto saído da fábrica em determinado período de tempo (um dia, por exemplo)”. A busca pelo controle, premissa básica da lógica industrial, permite aos gerentes criarem indicadores fáceis de serem definidos. Desta forma, visam incrementar o fluxo a fim de abaixar os custos da produção e aumentar seus lucros. As conseqüências desse incremento no fluxo para o trabalho e para os trabalhadores são logo sentidas.

Para o trabalho, significa aceleração da velocidade de execução de operações. Através da racionalização das operações aumenta-se a velocidade elementar de realização de cada operação de trabalho, aumentando assim, a rapidez do fluxo entre as operações e a velocidade de encadeamento.

Para o trabalhador significa trabalhar cada vez mais rápido, à medida que aumenta sua experiência, sua habilidade, sua aceitação do ritmo de trabalho.

Em outras palavras, a lógica industrial, apesar das mudanças que vêm passando o setor, denomina **produtividade do trabalho** como “a organização da velocidade do trabalho, e do fluxo de produção que dela resulta, que diminui o tempo de trabalho contido em cada unidade de mercadoria” (ZARIFIAN, 2001, p.38).

3. Imobiliza o trabalhador no espaço e no tempo, e organiza-se sua co-presença. O trabalhador é fixado no seu posto de trabalho, e não pode deslocar-se, ou desloca-se muito pouco, durante sua jornada de trabalho. O tempo é calculado e controlado criteriosamente, afastando e/ou dificultando a mudança das estações, do clima, dos acontecimentos pessoais e sociais. O encadeamento das operações “cientificamente” determinado nos diferentes postas de trabalho exige que todos os trabalhadores estejam presentes no mesmo local e nos mesmos horários.

Não obstante, a lógica de serviço tem compromisso com a satisfação dos clientes através da percepção da qualidade dos serviços prestados. A idéia principal é a de que o serviço não pode ser pensado apenas como ponto de chegada da produção, mas também como um ponto de partida.

Trabalhar é gerar um serviço, dentro ou fora da fábrica. Qualquer modificação no estado ou nas condições de atividade de outro ser humano, seja ele cliente externo ou interno (funcionário de uma mesma organização), trata-se da prestação de um serviço. “Não se trata de falar dos serviços no sentido de uma operação clássica entre o ‘terciário’ e ‘industrial. Trata-se de perceber que o conceito de serviço concerne ao trabalho moderno, qualquer que seja o setor de atividade (terciário, indústria, agricultura)” (ZARIFIAN, *op. cit.*, p.48).

A lógica do serviço aproxima o prestador de serviço com o cliente.

Parafraseando Zarifian, podemos afirmar que:

1. Os serviços, a partir de um conjunto de operações, transformam os desejos, as necessidades e os interesses dos clientes em satisfação.
2. O fluxo dos serviços é flexível, ou seja, adapta-se às necessidades e às limitações financeiras e de tempo dos clientes.
3. Mobiliza o cliente no tempo e no espaço no processo de produção. Muitas vezes o cliente é ativamente envolvido em ajudar a criar o produto do serviço, sua presença quase sempre é indispensável nessa produção (conforme analisado no capítulo 1).

“No entanto, lógica industrial por um lado, lógica de serviço por outro, não se combinam facilmente num mesmo modelo produtivo” (ZARIFIAN, *op. cit.*, p.3). O problema reside na forma de como as lógicas se confrontam e tentam se combinar dentro da produção industrial de serviço.

Em outras palavras, a lógica industrial apresenta características semelhantes aos números de um segmento de reta, ou seja; possuem espaços determinados, são objetivos, universais, previsíveis e, conseqüentemente, controlados. Já a lógica de serviços, que busca a fidelização do cliente, apresenta características similares a do ser humano: nem sempre são objetivos, sofrem influências profundas dos grupos a que pertencem, apresentam comportamentos imprevisíveis e não são tão controlados, como gostariam muitos empresas. Essas especificidades entre as lógicas vêm demandam, cada vez mais,

das indústrias e das empresas de serviços flexibilidade, adaptabilidade, sincronia, harmonia e complementaridade entre as ações.

Contudo, não se pode esquecer que o consumidor também possui um universo próprio, com uma lógica específica, oriunda de necessidade, interesses, desejos e temores nem sempre conscientes, ou seja, a lógica do consumidor é a de sua motivação, conforme analisado.

Não obstante, os clientes trazem para cada decisão de apropriação, ou não de um bem ou um serviço, o aprendizado que acumularam ao longo de suas vidas com respeito ao mundo em geral e ao mercado. Esse acervo de conhecimentos orienta o modo como eles responderão a novas informações de mercado e afetam profundamente o que aprendem sobre vários produtos e serviços. O aprendizado cumulativo de experiências passadas ajuda o cliente a decidir o que comprar e aonde comprar (cliente buyer e shopping). Essas atividades tornam-se porta-vozes dos interesses, das necessidades, dos desejos e dos temores e, conseqüentemente, interferem nos processos perceptivos e nas expectativas dos clientes-usuários, conforme já analisado.

Os universos que compõem a produção industrial, a prestação de serviço e o universo do consumidor, estabelecem uma forte interação. Assim, torna-se plausível pensar que o maior desafio das montadoras é sintonizar harmonicamente sua lógica industrial, com a de seus concessionários (lógica de serviços) e a do consumidor.

É importante observar que as motivações mudam de acordo com o contexto em que se encontra o consumidor.

As pressões impostas pela competição acirrada entre as empresas, que visam melhores resultados ao menor custo, aliada ao ritmo alucinado das mudanças tecnológicas, acarretam outros interesses nos consumidores, principalmente nos profissionalmente ativos. A conveniência, a rapidez de entrega, a confiabilidade e o preço são atualmente “fatores motivacionais” determinantes para escolha de um produto ou serviço.

Torna-se um grande desafio para os concessionários conhecer as exigências dos diferentes segmentos em que atuam e reestruturar seus processos de logísticas. Cabe

às montadoras oferecerem carros e aos concessionários, serviços (venda e pós-venda) que considerem, de forma organizada e sincronizada, a subjetividade do consumidor por segmento de mercado, incorporando carga emocional às marcas.

Verifica-se nesse contexto, a relevância do desenvolvimento de determinadas competências profissionais para que os prestadores de serviços possam identificar e analisar os fatores motivacionais que levam seus clientes se apropriar de determinados bens e serviços, oferecidos pelos seus concessionários. Desta forma, os Recursos Humanos dessas empresas passam a ser considerados como estratégicos para que os concessionários mantenham-se competitivos, conforme será analisado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 OS RECURSOS HUMANOS NO SETOR DE SERVIÇOS

Com base nos novos desafios gerados pela globalização de mercado, pelas ondas de fusões e privatizações, pelas *joint ventures*, pela desregulamentação (queda do protecionismo governamental), pelo aumento sensível de exigência dos consumidores e pelos constantes avanços tecnológicos, cuja velocidade e abrangência assumem dimensões inimagináveis, as organizações se vêm cada vez mais obrigadas a promover profundas mudanças no perfil de seus profissionais.

Apenas sobreviverão as empresas com profissionais capacitados para enfrentar os desafios do novo mercado. Outra visão estratégica impõe-se. Outros conhecimentos disciplinares passarão a fazer parte da formação do profissional de um mundo altamente competitivo.

Para Peter Drucker (*Apud. MARTIN, 1997, p.18*), estamos vivendo a era da sociedade pós-capitalista, o que não significa o fim do capitalismo. A marca do pós-capitalismo não é mais o “capital”, nem os meios naturais, nem a terra e nem o trabalho. Para o autor, é o “conhecimento” a expressão maior da nova era. O conhecimento aplicado no trabalho. Conhecimento constantemente renovado e aprimorado. As

empresas deverão aprender de todas as formas possíveis a maximizar esses conhecimentos.

Francis Bacon (*Apud* MARTIN, 1997, p.18) dizia que “Conhecimento é poder”. O executivo moderno deve dizer: “Conhecimento é dinheiro”.

Sem dúvida, os Recursos Humanos são o foco estratégico das organizações. Investir neles já não é mais uma opção ou uma característica de sua identidade organizacional, é uma questão de vida ou morte. O profissional deve estar preparado para lidar com mudanças de forma veloz e eficaz. E como nos alerta James Martin (1997, p.16), “todos os métodos de mudanças preocupam-se em aumentar a capacidade de contribuição dos trabalhadores”.

Segundo Laudares e Tomasi (in mimeo, p. 1), “a demanda é para a requalificação ou a reatualização com o surgimento de novas profissões”.

As organizações de serviços são, sem dúvida, as que mais propiciam o aumento de diversidade de novas profissões. Nesse contexto, observa-se que a ampliação do mercado de serviços está intimamente ligado às competências dos prestadores de serviços de proporem novos serviços e soluções criativas que facilitem a vida dos cidadãos.

3.1. A importância dos Recursos Humanos nas Organizações de Serviços

A realização de um serviço implica a presença obrigatória do fornecedor ou prestador de serviços e do consumidor. São, portanto, as ações sociais, conforme já analisado, que caracterizam a simultaneidade e a intangibilidade dos serviços. A estreita relação entre o desempenho dos prestadores e a percepção do cliente da qualidade do serviço consumido é, desta forma, estabelecida.

O resultado do serviço é sempre fruto da relação entre o prestador e o consumidor; e assim sendo, a sua qualidade é percebida pelo consumidor em termos dessa interação. Há uma íntima relação física e psicológica dos funcionários de uma empresa de serviços com os seus clientes finais. Como consequência, estabelece-se uma

relação biunívoca entre o desempenho do funcionário e a satisfação dos clientes, tornando a fronteira altamente permeável entre eles.

Heskett, Sclesinger e Sasser (*Apud.* LOOY, DIERDONCK e GERMMEL, 1999), utilizando-se do modelo de cadeia de lucratividade desenvolvido em *Harvard Business School*, identificaram a interdependência existente do grau de motivação dos funcionários com o nível de satisfação dos clientes e com o índice de lucratividade da empresa prestadora dos serviços.

A constatação da importância da satisfação, da motivação e das competências dos empregados nos índices de lucratividade das empresas, em especial nas de prestação de serviços, fez com que, a partir de 1970, os programas e projetos voltados para os Recursos Humanos passassem a não mais serem considerados elementos de custo das empresas, mas sim ativos reais que necessitavam de investimentos e desenvolvimento contínuos.

Entretanto, foi somente a partir do início da década de 80 que os Departamentos de RH foram elevados à condição estratégica nas organizações. Comprovou-se que funcionários comprometidos fazem a real diferença, num mundo de competição globalizada.

Looy, Dierdonck e Gemmel, na obra *Services Management - An Integrated Approach* (1999), apresentam três tendências importantes para a gerência de RH nas organizações globalizadas, particularmente naquelas que atuam dentro do segmento de serviços: a necessidade do desenvolvimento do *empowerment* entre os funcionários, a criação de relações de **cooperação** entre seus funcionários e o desenvolvimento contínuo de **competências** para garantir a qualidade dos serviços prestados.

Segundo os autores, a tendência ao desenvolvimento do *empowerment* aponta que os consumidores, cada vez mais exigentes, buscam produtos ou serviços personalizados, que satisfaçam suas necessidades e desejos a um preço e num prazo que possam assumir. Para tanto, faz-se necessário que as empresas de serviços invistam não só em pesquisas de mercados, como também em programas que aprimorem a qualidade da relação cliente/ prestador de serviços.

Já a tendência às relações de cooperação nos aponta para os diversos programas ou movimentos organizacionais que visam a melhoria contínua dos processos, de caráter mundial (como, por exemplo, os programas de qualidade), próprio da era pós-industrial. Estes programas consagram valores indispensáveis ao trabalho em equipe, ao compartilhamento de responsabilidades e objetivos organizacionais, à integração e à sinergia entre os funcionários.

Por último, a tendência ao desenvolvimento contínuo das competências é uma sinalização do mercado globalizado, que exige cada vez mais a presença de funcionários capazes de desenvolver conhecimentos e habilidades essenciais para assumir e enfrentar os novos e complexos desafios impostos pela globalização do mercado.

3.2. O Papel do *Empowerment* nas Organizações de Serviços

Para James Martin (1996) *empowerment* é a essência da mudança de atitude. Funcionários fortalecidos são desafiados a tomar decisões sozinhos em vez de seguir passo a passo procedimentos elaborados por terceiros.

“Empowerment significa delegar responsabilidade pelos resultados e não pelas funções. Uma pessoa ou equipe precisa ser livre para descobrir a melhor forma de alcançar resultados. As pessoas precisam ser treinadas e ensinadas a fazer isso com confiança.” (MARTIN, 1996, p.34)

Entretanto, para o sucesso do processo de *empowerment* é necessário que o funcionário estabeleça objetivos, os quais se constituirão no passo fundamental para assumir o controle de suas atividades. As pessoas aprendem e mudam mais rapidamente quando sentem que são realmente responsáveis por seus atos. A sensação de impotência, de não poder influenciar nas circunstâncias do dia-a-dia dos negócios, além de desmotivar, tira o desejo de aprender.

Podemos dizer que chegamos ao *empowerment* quando todos se interessam por comparar os resultados obtidos com os resultados desejados, e tomam providências imediatas para corrigir os desvios. Logo, o segredo do *empowerment* é o comprometimento, e este só ocorre se o líder conseguir estimular a confiança, sendo autêntico, mantendo coerência entre seu discurso e prática, respeitando e apoiando seus funcionários.

Dadas as características específicas da prestação de serviços (simultaneidade, intangibilidade, dentre outras - ver Capítulo 1), o *empowerment* torna-se essencialmente importante para as empresas de serviços. O prestador de serviço ocupa uma posição decisiva na satisfação e, conseqüentemente, na lealdade de seus clientes à marca. O serviço implica, também, heterogeneidade, segundo Looy, Dierdonck e Gemmel (1999), o que inviabiliza sua padronização, só permitindo sua formatação no momento da prestação. Tal propriedade exige dos empregados certo grau de autonomia, para que possam tomar decisões adequadas às diversas demandas dos consumidores.

Bowen e Lawler (*Apud.* LOOY, DIERDONCK e GERMMEL, 1999) desenvolveram um modelo de contingência de *empowerment* nos serviços. Os autores observaram formas de sucesso na prestação de serviços e identificaram os seguintes tipos de *approachs* básicos: a produção de serviços em linha, padronização de serviços (a automação – nos bancos e supermercados virtuais, etc.) e a produção de serviços customizados. A produção de serviços em linha aproxima-se do modelo fordista industrial de desenvolver serviços, ou seja, sistematização da forma de trabalho através da simplificação das tarefas, da clara divisão de trabalho, da substituição de empregados por equipamentos e por discretas e pequenas tomadas de decisão por parte dos empregados. Neste contexto o *empowerment* não é muito efetivo.

Já no *approach* customizado, o *empowerment* torna-se imprescindível, uma vez que autonomia, iniciativa e criatividade são fundamentais para atender às necessidades, interesses e exigências dos clientes.

O quadro 2, a seguir, caracteriza os dois *approachs*:

Quadro 2 - Aspectos que caracterizam os *approachs* de linha de produção e customizado

Aspecto	<i>Approach</i> – linha de produção	<i>Approach</i> customizado
Estratégia básica	Baixo custo; grande volume	Diferenciação, personalização, customização
Relação (link) com o consumidor	Transação; curto prazo	Relacionamento; longo prazo

Tecnologia	Simple; rotineira	Complexa; inovadora
Ambiente	Previsível; poucas Surpresas	Imprevisível; muitas surpresas
Características profissionais	Pouca necessidade de crescimento profissional	Grande necessidade de crescimento profissional

Fonte: “The empowerment of service workers: What, how and when’s by Bowen, D. and Lawler, in *Services Management: An Integrated Approach*”, 1999, p.246.

O *empowerment* requer grande investimento na seleção e nos programas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários das empresas de serviços; interfere diretamente nos níveis de satisfação dos funcionários, na melhoria da qualidade das interações com os clientes e na confiabilidade nos serviços consumidos. Maior envolvimento dos empregados resulta em melhoria na qualidade dos serviços e aumento de inovações; envolve poder, e poder significa energia. Logo, *empowerment* pode ser pensado como energizador e agente motivacional de pessoas.

A motivação para fazer algo bem feito está diretamente ligada aos desejos, aos interesses e às necessidades dos empregados, e, segundo Looy, Dierdonck e Gemmel (*op. cit.*, p. 247), envolve elementos que interferem diretamente na execução de suas tarefas e que são descritos a seguir.

O componente **significado** refere-se ao valor atribuído pelo empregado aos objetivos de seu trabalho. É fundamental que o empregado entenda e identifique-se com os objetivos de sua organização. Há uma correlação entre o grau de identificação e o empenho (motivação) dos funcionários para atingir os objetivos e as metas traçadas pela organização.

A **competência** diz respeito à capacidade de bom desempenho de tarefas e aptidão para enfrentar os desafios a elas inerentes. Quanto mais competente se sentir o funcionário, maior será sua motivação para fazer bem o seu trabalho.

A **autodeterminação** permite ao funcionário interferir no processo, nos procedimentos, nos métodos de trabalho, na produtividade, enfim, o funcionário pode,

por autodeterminação, influenciar efetivamente não apenas na execução das suas atribuições, mas nos resultados finais da organização.

A **autonomia estratégica** contextualiza a liberdade individual para influenciar no conteúdo do trabalho. Enquanto a autodeterminação refere-se ao *como* o profissional pode influenciar no trabalho, a autonomia estratégica refere-se ao *o quê* do trabalho ele pode modificar.

O **impacto** refere-se ao grau de influência que o empregado dispõe para interferir nos resultados finais de seu trabalho.

Quanto mais solicitados os referidos componentes no cotidiano do profissional de prestação de serviços, maior será a motivação, para que as tarefas se realizem com êxito.

Os cinco componentes seguem uma hierarquia de condições. Competência e o significado são pré-requisitos para o desenvolvimento da autodeterminação, do impacto e da autonomia estratégica. O funcionário precisa de motivação para desenvolver as competências necessárias e atribuir significado ao seu trabalho, assumindo, assim, o papel crucial de líder no processo de motivação.

3.3. Liderança e *Empowerment*

James Martin (1995) afirma que o *empowerment* precisa de liderança e não de gerência. O líder precisa ensinar a seus funcionários o modo mais eficaz de executar seus trabalhos. São eles que devem incentivar os funcionários a descobrir suas potencialidades, o que lhes permitirá estabelecer relações com os outros, dentro e fora da organização. Desta forma, o líder ajuda a criar o ambiente adequado ao *empowerment*.

Cabe ressaltar que o *empowerment* é um processo contínuo que deve ser perseguido dentro de um sistema de gerenciamento de Recursos Humanos, a fim de fortalecer os funcionários, tornando-os mais confiantes, mais motivados e capazes de realizar seu trabalho com excelência.

“Não basta que os líderes simplesmente possuam energia; a função deles é ajudar os outros da empresa a gerarem suas próprias energias e passá-las adiante” (HESSELBEIN, GOLDSMITH e BECKHARD, 1996, p.272).

O líder deve estimular os profissionais de suas organizações a prever e a reagir às mudanças em alta velocidade. Esse panorama demanda um estilo gerencial democrático que permite aos funcionários um alto grau de participação nas tomadas de decisão. Somente com esse ambiente os funcionários poderão desenvolver:

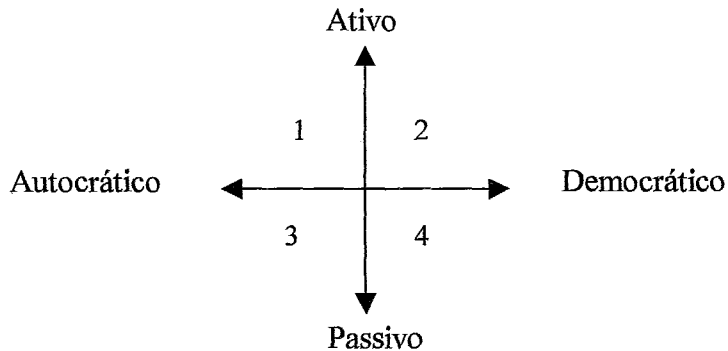
- “senso de objetividade, que vai além de apenas ganhar dinheiro orientado por uma ideologia central, mas sim, voltados para metas de desempenho estimulantes e desafiadoras;
- consciência de suas potencialidades e deficiências em relação às da concorrência e trabalhar levando-as em consideração;
- autoridade e a responsabilidade [...] que lhes permitam trabalhar de forma integrada e intercambiável para um objetivo comum” (*Id.*).

Esse é, sem dúvida, o ambiente necessário ao *empowerment* e ao estilo gerencial mais adequado, que, segundo Looy, Dierdonck e Gemmel (1999), é o chamado ambiente democrático-passivo.

Os autores classificam os estilos de liderança segundo dois eixos básicos. Os estilos autocrático e democrático são extremos de um mesmo eixo, podendo o estilo gerencial adotado ser classificado dentro de um *continuum* neste eixo. O líder autocrático é centralizador, possessivo e controlador. Já o líder democrático caracteriza-se por compartilhar o poder entre seus superiores e demais empregados.

O estilo gerencial, segundo os mesmos autores, também pode ser descrito segundo a dimensão passiva/ativa. O líder passivo, mais conhecido como *laisser-faire*, geralmente não se envolve com as atividades diárias de seus funcionários e exerce pequenas influências, tendo, portanto, menor visibilidade por parte dos funcionários. O líder ativo envolve-se diretamente nas atividades de seus funcionários, tendo assim maior visibilidade.

A combinação do eixo vertical com o eixo horizontal nos permitirá explorar a noção de liderança associada ao conceito de *empowerment*.



O quadrante 1 - Autocrático-Ativo -, caracteriza-se pela presença de líder que apresenta comportamento coercitivo, punitivo e centralizador. Ele dita **o que e o como** realizar as atividades. Suas decisões devem ser inquestionáveis. São gerentes que inibem qualquer iniciativa de seus empregados de forma violenta. As reações da equipe geralmente são de condescendência, conformismo e de cepticismo, resultando disso equipes de trabalho submissas e sem autonomia.

No quadrante 3 - Autocrático-Passivo -, o líder apresenta um comportamento psicologicamente distante, é arbitrário, não se envolve com seus funcionários, pune com certa violência qualquer desobediência e inibe as iniciativas. A equipe passa a sentir-se frustrada, sem direção, o que a leva a ter necessidade permanente de supervisor/controlador.

No quadrante 4 - Democrático-Passivo -, o líder comporta-se de forma passiva, não dá direcionamento para sua equipe, coloca-se como um espectador. As reações da equipe perante a falta de direção, são de autodirecionamento e sentimento de que pode fazer o que quiser. O resultado é a formação de equipe autogerenciável, controlando **o que e como** realizar as tarefas, sem objetivos claros. A falta de direcionamento pode levar a equipe a perseguir objetivos que não estão, necessariamente, alinhados aos resultados esperados pela empresa, comprometendo, assim, sua eficácia.

E, por último, no quadrante 2 – Democrático-Ativo –, o líder comporta-se de forma a encorajar sua equipe, delegando poder de decisão e favorecendo a cultura de desenvolvimento. As reações da equipe são de desenvolvimento e aprendizagem contínua de novas habilidades e a formação de *team building*. Os resultados são a formação de equipes autogerenciáveis, que controlam *como* o trabalho será desenvolvido.

Observa-se que com exceção do quadrante 2, os demais estilos de liderança são incompatíveis com a noção de *empowerment*. Destaca-se, assim, a importância da formação e da qualificação dos gerentes para que estes possam favorecer as condições necessárias ao *empowerment*, e, assim, viabilizar a colaboração e o desenvolvimento de competências essenciais para obter a lealdade de seus clientes.

3.4. Cooperação - trabalho integrado

Os benefícios do relacionamento de cooperação no ambiente de trabalho têm sido, nos últimos anos, objeto de estudo de vários pesquisadores da área comportamental.

A cooperação promove uma verdadeira transformação nas relações que o homem estabelece com o trabalho e com sua organização. A proposta de um enfoque na cooperação é uma evolução que vem tomando consistência, resultando na transformação do **grupo em equipe**. O **grupo** define-se como “a interação de dois ou mais indivíduos interdependentes, que se juntam para atingir objetivos especiais”. (ROBBINS, 1998, p.180). Os membros do grupo interagem para compartilhar informações e tomar decisões que os permitam desempenhar suas respectivas funções. Estabelecem um relacionamento cordial, sem compromissos com trabalhos coletivos de outros grupos da organização que exigem esforço conjunto. Assim, o resultado final é, meramente, a soma das contribuições de cada componente.

Já o trabalho da **equipe**:

“gera sinergia positiva através de esforço coordenado. Seus esforços individuais resultam num nível de desempenho que é a maior do que a soma dos insumos individuais” (ROBBINS, *op. cit.*, p. 181).

Essas definições nos ajudam a entender por que as empresas estão reestruturando seus processos de trabalho. Os profissionais de Recursos Humanos buscam criar um ambiente favorável à cooperação entre os funcionários, a fim de que a sinergia positiva, dele resultante, possa melhorar o desempenho da organização.

O relacionamento cooperativo cria o potencial para que as empresas gerem melhores resultados sem aumento de insumos. Entretanto, para que isso ocorra é necessário que novas competências sejam desenvolvidas e que haja mudanças de atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho, sobretudo nas relações indivíduo-grupo, indivíduo-organização, grupo-grupo e grupo-organização.

3.5. Atitudes, Comportamentos e Determinantes Sociais

Roberto Kanaane, em seu livro *Comportamento Humano nas Organizações* (1999), concebe atitude como “resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendência à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação” (p. 77).

Vários estudos vêm demonstrando como os sistemas de valores e de crenças afetam a conduta humana no ambiente de trabalho. Rockeach (*Apud.* KANAANE, 1999, p.77) postula que o conjunto de crenças e valores pode ser empregado para explicar experiências individuais e dar significado às ações humanas:

“As crenças funcionam como filtros, pois selecionam as novas informações que são incorporadas na consciência individual, associadas às motivações e expectativas que o indivíduo manifesta no decorrer de sua existência” (*Id.*).

Os motivos que levam as pessoas a agir estão vinculados aos valores e às normas de um determinado contexto social que estabelece padrões de reação diante de certas situações. Entretanto, as reações humanas não podem ser reduzidas a esses padrões, porque as circunstâncias do momento também influenciam.

Logo, as crenças e os valores em conjunto interferem nas percepções, nos pensamentos, nos sentimentos e nas ações humanas, e, de certa forma, estabelecem as necessidades, os interesses e os desejos das pessoas.

Não obstante, cabe ressaltar que as ações humanas não são norteadas somente por uma lógica racional, o que torna o comportamento humano nem sempre previsível; seguem também a “lógica da emoção”.

A ambigüidade das ações humanas, resultante da interação das lógicas racional e emocional, tende a dificultar os relacionamentos dentro da empresa. Desta forma, torna-se plausível afirmar que a cultura organizacional determina de forma significativa a conduta dos profissionais, e funciona como estrutura de referência que orienta seus comportamentos e suas atitudes.

Os indivíduos procuram agrupar-se segundo as semelhanças de atitudes nas mais diversas situações. Consciente ou inconscientemente, os indivíduos apresentam tendências à congruência de suas crenças, ou seja, associam as crenças de forma a minimizar possíveis conflitos e “dissonâncias cognitivas” - “disposição natural para atenuar e até certo ponto negar sentimentos ambivalentes frente a situações, grupos e pessoas” (KANAANE, 1999, p.78).

Assim, a busca de congruência para as crenças é um fator que influencia diretamente o agrupamento das pessoas: elas procuram identificar-se com os membros do grupo.

Desta forma, a atitude é sempre uma reação avaliativa e, segundo Kanaane (1999) apresenta os seguintes componentes:

- **“componente afetivo-emocional** – refere-se aos sentimentos ou reações emocionais que o indivíduo apresenta em face de uma situação específica;
- **componente cognitivo** – refere-se às crenças do indivíduo, os conhecimentos e os valores associados à situação, objeto ou pessoa;
- **componente comportamental** – refere-se às ações favoráveis ou desfavoráveis com relação à situação em foco;
- **componente volitivo** – constitui-se nas motivações, desejos, expectativas e necessidades adquiridos” (p.79).

As atitudes delineiam os “comos”, os “quês”, os porquês” do comportamento: são as causas da regularidade dos comportamentos humanos (a despeito da lógica da emoção, mencionada anteriormente). No entanto, o meio social pode impedir

determinadas atitudes ou predisposições para a ação de uma pessoa, em função das expectativas que o grupo social espera de seu desempenho. Surgem os papéis sociais, que refletem os padrões esperados e aceitos pelos grupos. De forma geral, as distorções estão associadas às questões étnicas, religiosas, sexuais, econômicas e culturais, e manifestam reações de rejeição.

Esses padrões impostos mantêm-se estáveis durante um longo período. Modificá-los, sem dúvida, é um grande desafio para os profissionais de RH, pois implica modificar os valores e as crenças compartilhadas pelos membros do grupo. Fica claro que é difícil promover mudanças de atitudes.

Entretanto, as empresas do setor de serviços necessitam de funcionários abertos a mudanças e com competências que lhes permitam ser flexíveis e adaptáveis às constantes alterações de mercado, ao aumento de exigência dos consumidores e à rapidez de reação, que essas transformações demandam. Nesse cenário, a colaboração entre os funcionários e, sobretudo, com os clientes torna-se indispensável para as empresas de serviços que desejam se manter no mercado competitivamente.

3.6. O Papel da Cooperação na Aprendizagem

Nonaka (1997) atenta para o seguinte fato:

“Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. [...] as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos”
(*Apud*. STARKEY, 1997, p.27).

Destaca-se a relevância dos conhecimentos e do processo de aprendizagem da organização para manter-se no mercado altamente competitivo.

Nonaka (1997) recomenda que a aprendizagem deve ser um objetivo explícito e perseguido de forma tão consciente e deliberada quanto o lucro e a produtividade, tendo em vista as perspectivas (opostas) ação e reflexão, envolvimento concreto e distanciamento analítico.

“Quando uma perspectiva acaba por dominar as outras, a eficácia da aprendizagem fica prejudicada no longo prazo. Assim sendo, podemos concluir que os mais eficazes sistemas de aprendizagem são aqueles que conseguem tolerar diferenças de perspectiva” (NONAKA, *op. cit.*, p. 338).

A ênfase dada à aprendizagem exige que examinemos com olhos críticos o processo de construção de conhecimento organizacional.

Os processos de construção de conhecimento e de ensino-aprendizagem podem ser pensados como resultantes de práticas comunitárias. Looy, Dierdonck e Gemmel (1999) definem comunidade como conjunto de relacionamentos de pessoas que compartilham algumas práticas de trabalho. As comunidades são caracterizadas pelo grau de homogeneidade de interesses, maneira de agir, pensar e perceber o mundo.

O compartilhamento de práticas é essencial para a construção de conhecimentos organizacionais. Assim sendo, as atribuições, as funções, as tarefas e as responsabilidades (direitos e deveres) não são aprendidas de forma isolada. Possuem significados somente como partes integrantes de um sistema de relacionamento. O indivíduo define-se e é definido por esses relacionamentos.

A aprendizagem, portanto, é uma função da comunidade. Seus membros precisam não só compartilhar atividades específicas, como também atividades sociais. Neste contexto a colaboração torna-se condição imprescindível para o processo de ensino-aprendizagem nas comunidades.

Lave e Wenger (*Apud.* LOOY, DIERDONCK e GEMMEL, 1999) apresentam o conceito de “participante periférico legitimado” como sendo uma forma particular de compromisso, estabelecido com os membros de uma comunidade, com a aprendizagem de tarefas específicas e com a responsabilidade com os resultados. Só haverá aprendizagem em comunidade onde reina a integração, a cooperação e o compartilhamento de responsabilidade.

Brown e Duguid (*Apud.* LOOY, DIERDONCK e GEMMEL, 1999) identificaram dois aspectos cruciais de práticas de trabalho: o extensivo uso de narrações e a noção de colaboração. O primeiro refere-se à permuta de histórias que

não só auxiliam a diagnosticar problemas como também preservam e dão significados aos conhecimentos, possibilitando a criação da memória organizacional. O segundo aspecto aponta o processo narrativo como um processo coletivo: as dificuldades e os problemas, presentes nas organizações, são discutidos e resolvidos coletivamente, na medida em que são narrados. A colaboração é indispensável para a formação profissional.

Trocas de experiências e histórias de sucesso possuem papel importante no incremento dos processos de construção de conhecimento, de desenvolvimento de habilidades e de *expertises*. Mas, nos alertam os autores que esses processos demandam fluxo livre de informações e a colaboração de todos.

O processo de aprendizagem organizacional necessita de abertura, reciprocidade, apoio e reconhecimento nas relações de trabalho. Em outras palavras, a cooperação pressupõe atenção mútua e prática diária de negociação, a fim de que se efetive o processo de aprendizagem organizacional.

As exigências do trabalho moderno fazem crescer a demanda por novas competências, principalmente as que permitam aos funcionários contribuir para resoluções de problemas imprevistos, como os que freqüentemente aparecem atualmente nos ambientes de trabalho.

3.7. Competências e Desempenho Profissional

A competência humana profissional é decisiva na eficiência de uma produção de serviço, nos alerta Zarifian (1999). Entretanto, para Le Boterf, “competência é um conceito em construção” (*Apud* FLEURY E FLEURY, 2000, p.17).

Nas últimas duas décadas vários são os teóricos que vêm se dedicando ao desafio de conceituar competência. O termo pode ser encontrado em várias esferas. Comumente as pessoas utilizam o termo para “designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo” (FLEURY e FLEURY, 2000, p.18).

Nas organizações, a palavra competência está relacionada à pessoa - seus conhecimentos, habilidade e atitudes -, e/ou à tarefa - associada a resultados.

Segundo Fleury e Fleury (2000), uma definição comumente utilizada entre os profissionais de RH é a seguinte:

“conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento” (p.19).

Desta forma, o desenvolvimento de competências é uma condição imprescindível para o atingimento dos resultados organizacionais esperados e deve, portanto, ser foco das práticas de RH.

Cabe ressaltar que as práticas de RH são elos entre os funcionários e as organizações. São responsáveis pelo processo de adequação dos trabalhos individuais com os objetivos, as especificidades e as características organizacionais.

Para Looy, Dierdonck e Germmel (1999), competências são características humanas relacionadas com eficácia e eficiência profissional. A análise dessas características, segundo os autores, nos permite prever certos comportamentos e desempenhos dos trabalhadores, possibilitando aos funcionários de RH correlacionar certos desempenhos profissionais com competências individuais. A correlação e a previsibilidade possibilitam não só generalizações de comportamentos, diante de certas situações, como também a construção de sistemas de controle de entrada e saída de talentos e a avaliação de desempenho profissional baseado em competências, além de possibilitar a identificação de *gaps* na formação e qualificação dos funcionários. Desta forma, o departamento de RH poderá compatibilizar competências e desempenhos individuais com os objetivos e a estrutura da organização.

Dentro dessa perspectiva, segundo Deluiz (1996):

“a competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A

competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultado” (p.19).

Portanto, a noção de competência está associada a desempenho profissional, que exige do funcionário não só **saber fazer** bem suas atividades como **saber ser** um bom profissional. Por exemplo, o vendedor competente não é aquele que só saber fazer uma negociação, e sim aquele que **saber ser** um bom negociador. Isso implica não só conhecimentos técnicos (como planejar, executar e avaliar uma negociação), como também crenças, valores, características e traços de personalidade, que delineiam os “comos”, os “quês” e os “por quês” da atitude e, conseqüentemente, da performance profissional (ver item 3.5 - Atitudes, Comportamentos e Determinantes Sociais). Contudo, para **saber ser** é imprescindível **saber fazer**.

Por conseguinte, os saberes que compõem as competências têm conteúdo subjetivo, individual e são desenvolvidos, construídos e aprendidos ao longo da trajetória da vida do profissional. A formação profissional não é só fruto de conhecimentos adquiridos no trabalho. São resultantes de saberes oriundos de várias esferas - formais, informais, teóricos, práticos e tácitos -, sem, contudo, desconsiderar características pessoais.

“A questão parece ser não do conteúdo das competências, mas da mobilização dessas que seria feito através dos “saberes, saber-fazer e saber-ser”. (LAUDARES e TOMASI, mimeo)

3.7.1. Formação profissional e desenvolvimento de competências

As questões atuais relativas aos desafios gerados pela mundialização dos mercados, pela crescente integração entre os países, pela multiplicação de produtos e serviços, pelas constantes inovações tecnológicas, dentre outros, têm colocado em cheque a capacidade das instituições de ensino de formar cidadãos aptos a competir profissionalmente.

O profissional competitivo necessita de competências que somente podem ser construídas sobre uma ampla base de educação geral.

Em seu livro *O Que (e como) é necessário aprender?*, Rosa Maria Torres (1992, p.84) observa a nova ordem mundial impregnada pela informação e pela cultura da matemática, exigindo a reformulação dos conteúdos e do processo de ensino-aprendizagem. A educação tradicional, centrada no conteúdo das disciplinas, esquece, de certa forma, as capacidades e habilidades cognitivas indispensáveis para o desenvolvimento de atitudes necessárias para o **saber ser**, como a capacidade de raciocínio e de auto-aprendizagem; de pensamento autônomo e crítico; de solução de problemas; e, principalmente, de criatividade.

Em geral, observa-se que programas e currículos escolares limitam-se a mencionar as capacidades do indivíduo, sem, contudo, dar conta de como cada uma se manifesta e se desenvolve.

É importante retomar a significação dada às capacidades e habilidades por Torres (1992). Vejamos, a seguir, cada uma.

- Aprender a pensar:

“Aprender a pensar é uma necessidade básica de aprendizagem. Consiste em aprender a examinar as suposições, para buscar perspectivas novas, prever as mudanças e saber conduzi-las de tal forma que as pessoas possam construir o futuro, e não se acomodar a ele” (p. 85).

O desenvolvimento das habilidades de pensamento significa não só “saber muitas coisas”, como também aplicar esses conhecimentos com “eficácia” e com capacidade de adaptação para:

- aprender rapidamente novas técnicas;
- aplicar conhecimentos antigos de forma nova;
- tomar as decisões adequadamente;
- desenvolver o espírito de indagação e raciocínio;
- discriminar mensagens e afirmações;
- avaliar e valorizar a lógica das deduções;

- posicionar-se diante de alternativas.

- Resolução de problemas:

“A resolução de problema – a habilidade para resolver problemas depende não somente de um pensamento eficaz, mas também do conhecimento que se tenha acerca do problema particular, assim como dos métodos gerais para se lidar com ele” (p. 87).

Portanto, é importante ressaltar que não existe uma habilidade ou capacidade para resolver problemas em geral, visto que para cada problema há conhecimentos diferentes, inerentes à sua natureza. No entanto, o sistema tradicional de educação encara “resolução de problema” como habilidade genérica e aplicável a qualquer campo e a qualquer circunstância. Esta maneira de conceber a “resolução de problema” desconsidera os conhecimentos próprios de cada problema.

- Criatividade:

“Criatividade é definida como um conjunto de capacidades e disposições que fazem com que uma pessoa produza com frequência produtos ou serviços criativos [...] e que se manifeste de formas diferentes, em diferentes âmbitos (arte, literatura, ciência etc.)” (p. 88).

A criatividade, no entanto, não é garantida pela inteligência e nem pelo pensamento crítico, apesar de eles serem indispensáveis.

- Aprender a aprender:

“Aprender a aprender (‘noção vinculada à ‘auto-aprendizagem’, ‘educação permanente’ ‘autodidatismo’) refere-se à capacidade de refletir sobre a própria aprendizagem, tomar consciência das estratégias e dos estilos cognitivos individuais, reconstruir itinerários seguidos, identificar as dificuldades encontradas, assim como os pontos de apoio que permitem avançar” (p. 92).

As escolas precisam entender que ensinar a “aprender a aprender” implica, antes de qualquer coisa, uma revisão da concepção de educação, de ensino, de aprendizagem

e de avaliação. Sem o desenvolvimento dessas competências cognitivas básicas, a formação do futuro profissional fica seriamente comprometida.

Essas competências são imperativas para o trabalhador e para o cidadão. Logo, ao nosso ver, a escola passa a ter como missão o desenvolvimento pessoal, a preparação para a cidadania e a preparação para o trabalho, aspectos que vão ao encontro das necessidades do meio empresarial.

O não investimento nas competências cognitivas impacta negativamente o desempenho profissional e das empresas. Por esse motivo, apesar de o ensino fundamental não ser de responsabilidade do meio empresarial, hoje já encontramos iniciativas voltadas para esse fim. As razões são as mais diversas: necessidade de uma formação profissional que possa atender às demandas próprias de cada setor; despreparo de corpo docente; falta de equipamentos de ponta; burocracia imposta pelos governos, entre outras. Destaca-se a relevância da participação do empresariado nas questões referentes à educação e à escola, assim como a necessidade de estabelecer parcerias entre empresas e instituições de ensino.

3.8. O Papel Fundamental da Competência Profissional no Setor de Serviços

A vocação de uma empresa de serviços, segundo Machuret et al. (1996, p.21) “é de produzir continuamente um produto imaterial, cuja qualidade só pode, em teoria, ser apreciada e controlada após a sua execução”. A relevância da qualidade dos serviços ainda se torna maior para as empresa organizadas em rede, como o caso dos concessionários, uma vez que, um mesmo automotor é oferecido ao mercado por concessionários da mesma marca e que competem entre si. Nesse caso, além do preço, a qualidade dos serviços oferecidos torna-se decisiva para a escolha do concessionário (cliente *shopper*, ver item 2.5.).

Parafraseando Jean-Yves Vigouroux (1996), diretor da ADA S.A., o consumidor (ou cliente-usuário, segundo Zarifian) deve perceber que a capacidade de manter um relacionamento com qualidade é idêntica ou superior a dos concorrentes que comercializam automotores de outra e da mesma marca.

Observa-se que é incontestável a importância da percepção do consumidor em relação à qualidade dos resultados dos serviços prestados.

“Não se avalia a eficiência em si mesma, não se faz avaliação restrita à empresa. A eficiência deve ser avaliada em função dos resultados esperados (expectativas) pelos clientes-usuários e, por conseguinte, a avaliação da eficiência é a origem da pertinência do serviço” (ZARIFIAN,1999, p.19).

O comportamento dos prestadores de serviços é determinado em função das expectativas dos clientes-usuários. É neste caso que as competências desses profissionais tornam-se imprescindíveis para satisfação de seus consumidores e, conseqüentemente, para o processo de fidelização à marca. A maior desilusão do cliente provém da diferença percebida entre o impacto da imagem da marca do produto e a atitude do vendedor.

“O valor das empresas organizadas em rede baseia-se na imagem da marca, na qualidade dos produtos e dos serviços e na natureza do comportamento comercial do pessoal que assegura as relações com o cliente” (VIGOUROUX e PUERTO, *Apud* MACHURET *et al.* 1996, p.21).

O que o cliente espera dos prestadores de serviços? O que ele exige? O que ele realmente precisa? Essas questões devem ser respondidas antes mesmo da prestação dos serviços.

Os clientes, cada vez mais exigentes, buscam além da satisfação de suas necessidades, soluções para seus problemas e a compreensão de suas características pessoais. Os profissionais dos concessionários devem evoluir da venda-serviços para venda-solução adequada, quer seja ele profissional de vendas ou de assistência técnica.

Zarifian (1999) em consonância com Berry e Parasuraman (1995), nos alerta para a necessidade de **identificar e conhecer** as atividades dos clientes-usuários, pois é preciso **interpretar e compreender** suas expectativas em relação aos resultados a serem gerados pelos serviços oferecidos. Para isso, faz-se necessário conhecer a vida, a rotina de seus clientes, a fim de que os prestadores de serviços possam oferecer soluções adequadas às suas necessidades.

Para Zarifin (1999), a eficiência da produção de serviço, aspecto que interfere no processo de fidelização à marca, consiste, em primeiro lugar, em **penetrar**, de alguma forma, nesta “caixa preta” que constitui a atividade do destinatário. Mas, nos alerta o autor, essa incursão na vida do cliente pode suscitar certos problemas, pois demanda uma cooperação muito estreita e prolongada com o destinatário. Mas para não incomodá-lo excessivamente, esses encontros devem ter pequenas durações e devem acontecer de forma sistemática. Por esse motivo o “penetrar na caixa preta” deve ser atribuição de todos os funcionários da empresa de serviços. Em cada contato, em cada serviço oferecido pela empresa, encontrar-se-á expectativas, por parte dos clientes-usuários, em relação aos resultados. Logo, destaca-se a importância da qualidade e a pertinência da **comunicação** entre os prestadores de serviços e os clientes-usuários.

Para Zarifian (*op. cit.*, p. 23):

“a comunicação autêntica com cliente-usuário, mesmo de curta duração, é o ponto de partida para qualquer abordagem da eficiência, porque só permite direcionar para esse cliente-usuário, de maneira que seja eticamente correta em uma sociedade democrática, a produção de um serviço que gere os resultados por ele esperados.”

Cabe ressaltar que as informações coletadas por essas incursões nas vidas de clientes (pesquisas) permitirão às empresas de serviços “desenvolver um conjunto de técnicas de levantamento de informações” sobre seus clientes-usuários, que deverão abastecer e atualizar um banco de dados (conforme já analisado), que é de suma importância para nortear as tomadas de decisão, o lançamento de novos serviços/produtos, a identificação de competências essenciais para seus funcionários, dentre outras.

As informações coletadas precisam ser **interpretadas** e **compreendidas**. Isso é essencial para a busca da satisfação das expectativas dos clientes.

A interpretação dos resultados a serem produzidos, a partir das expectativas dos clientes-usuários, deverá incorporar informações de outras perspectivas. Em outras palavras, a interpretação dos resultados esperados não deve se pautar somente nas perspectivas do cliente-usuário, é preciso considerar **também** as informações que direta ou indiretamente interferem na percepção dos resultados dos clientes, tais como desejos

afetivos (que na maioria das vezes são inconscientes) e condicionantes do meio ambiente (clima quente, frio, condições das estradas, dentre outras).

“A interpretação não é, todavia, senão uma fase do procedimento essencial, que é “compreender” (grifo nosso) isto é, identificar o sentido que o cliente-usuário dá à transformação que ele deseja na sua atividade, sua “expectativa”. É aí que se estabelece uma comunicação autêntica” (ZARIFIAN, *op. cit.*, p. 23).

Interpretar e compreender são, sem dúvida, competências essenciais para os profissionais de serviços. Entretanto, para desenvolver essa compreensão é preciso que o trabalhador tenha **aprendido a pensar**, condição necessária para que ele possa identificar os “problemas” do cliente e, por conseguinte, interpretá-los e compreendê-los.

Responder questões como: “Que problemas são esses?” “Como respondê-los adequadamente?” é crucial para a prestação de serviços. É imprescindível que a empresa de serviço:

- tenha certeza que os serviços por ela oferecidos refletem a realidade de seus clientes;
- faça as correções e os ajustes necessários na execução de suas atividades; e
- possa capitalizar na recuperação de seus serviços.

Outrossim, o desenvolvimento da compreensão dos problemas dos clientes-usuários aproxima e facilita a relação com os prestadores de serviços. A conduta compreensiva torna o trabalho dos empregados mais gratificante, aumenta o interesse profissional e torna-os mais responsáveis pela qualidade dos serviços por eles prestados, além de favorecer a relação empática e facilitar o trato com os clientes.

Não obstante, seria uma grande ingenuidade acreditar que a compreensão se dá apenas nos relacionamentos momentâneos entre as pessoas, nos alerta Zarifian (1999, p.26): “A compreensão mobiliza toda a experiência dos empregados de uma empresa”. É, portanto, uma construção que se realiza ao longo da vida do profissional. Michael

Polanyi (*Apud*. NONAKA e TAKEUCHI 1997, p.65) conceitua esse conhecimento pessoal, difícil de ser formulado e comunicado, como conhecimento tácito⁶.

A compreensão dos problemas também mobiliza um conhecimento da organização:

“conhecimento, como a utilização que os clientes fazem dos bens e serviços oferecidos pela organização, conhecimento esse que foi apropriado por ela. Mas, também, compreensão dos problemas dos clientes e das soluções adequadas para eles, graças às trocas de experiência que ocorrem no interior dos coletivos de trabalho” (NONAKA e TAKEUCHI, *op. cit.*, p. 26).

Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação onde os empregados trocam entre si a compreensão que obtiveram das situações vividas pelos clientes, transformando-a em conhecimento organizacional; conhecimento compartilhado, transmissível e valorizado pela organização.

É o que Nonaka e Takeuchi (1999) denominam de conversão⁷ de conhecimentos tácitos em explícitos.

Por fim, a compreensão mobiliza toda a competência do *back office*. São os empregados do *back office* que asseguram todo o tratamento administrativo indispensável e o suporte técnico para a produção do serviço.

A capacidade de **produzir soluções adequadas aos problemas dos clientes** é outra competência considerada, por Zarifian (1999), essencial para os profissionais de serviços. Consiste em “produzir uma solução a um problema ‘compreendido’, que se relaciona com atividade do cliente-usuário, para poder gerar resultados positivos” (p. 27). Observa-se que essa competência – deriva da competência cognitiva Resolução de Problemas, que segundo Torres (1992) é indispensável para o processo de aprendizagem.

Para Torres (1992), há três modos de produção eficientes desta solução:

⁶ Polanyi observa que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências.

⁷ Ver Nonaka e Takeuchi (1999, p. 67)

1. “Automatização completa ou parcial de operações de produção de serviços já rotineiros e que não demandam mais novas interpretações acerca das expectativas dos clientes-usuários, em relação a esses serviços;
2. Padronização parcial de respostas com ajustes às expectativas dos clientes. É o caso de expectativas que demandam interpretação e compreensão, mas que podem ser normalizadas pela empresa. “A produção da solução fica próxima das respostas padronizadas”. A atuação do funcionário é essencial para que os ajustes necessários sejam adequados às expectativas não contempladas pela padronização dos serviços;
3. Criação de soluções. É preciso criar, em conjunto com o cliente-usuário, a solução que vai responder plenamente às suas expectativas (cliente-usuário). “A solução deve ser criada, mesmo quando ela mobiliza elementos distintos, parcialmente existentes” (p. 28).

Contudo, somente elaborar soluções para os problemas, não é suficiente. É preciso saber **gerar a transformação**. Para isso, os funcionários da empresa de serviços devem ser **criativos**⁸, a fim de que possam transformar as propostas de solução em serviços que atendam, e de preferência excedam as expectativas dos clientes. Só assim as empresas podem manter e conquistar novos clientes. O processo de gerar a transformação demanda o envolvimento de todos os funcionários da empresa de serviço, em particular os que exercem atividades de *back office* e técnicas.

Zarifian destaca as atividades que os prestadores de serviços devem **fazer**, mas, para tanto, o profissional competente também deve dominar determinados conhecimentos e possuir características pessoais específicas, a fim de garantir a satisfação das expectativas de seus clientes.

Podemos concluir que os processos de produção e execução de serviços demandam um conjunto de competências (saber, fazer, ser) essenciais para que os clientes-usuários percebam que os serviços consumidos atendem ou mesmo excedem suas expectativas. Esse processo, conforme amplamente analisado, favorece a lealdade

⁸ Habilidade cognitiva para o processo de aprendizagem. Ver 3.7.1. Formação profissional e desenvolvimento de competências.

do cliente à marca, fator imprescindível para que empresas de serviços permaneçam competitivas no mercado.

Não obstante, para que esse processo ocorra, faz-se necessário que os prestadores de serviços **queiram** fazer bem feito seus trabalhos. Cabe ressaltar, que podemos comprar o tempo, o serviço, os recursos materiais e tecnológicos para que os empregados trabalhem, mas não podemos comprar a vontade de fazer uma coisa bem feita: essa é a essência da motivação.

3.9. Motivação

As organizações estão começando a se dar conta que de certa forma são responsáveis pela saúde emocional de seus funcionários. A visão mecanicista e ao mesmo tempo utilitária que trata os homens e as máquinas como semelhantes é lamentavelmente míope e desumana. As máquinas são regidas pela lógica racional. Logo, trabalhar com elas, sem dúvida, é mais fácil; não adoecem, não têm problemas familiares, não ficam irritadas, não sabotam os trabalhos, não fazem jogos políticos, não se atrasam, não tiram férias, não têm 13º salário, não têm sindicatos, etc. Mas, a visão mecanicista parte de um princípio muito apreciado pelos dirigentes: “caso não seja possível compreender algo, é melhor reduzi-lo a sua expressão mais simples, calcada nos moldes da racionalidade traiçoeira que envolve o mundo das ciências exatas” (BERGAMINI, 1997, p.8).

O resultado desse descompasso entre a realidade humana e a distorcida interpretação que lhe deram, reflete-se no estresse presente em muitas empresas, pela rotatividade crescente de funcionários, pela perda de bons trabalhadores, pela desmotivação, etc. Como afirma Bergamini, não há nenhuma escolha, senão interpretar com honestidade e de forma clara o que está acontecendo, de modo que todos possam entender.

Para Cecília Bergamini (1997) há duas maneiras distintas de justificar as ações humanas:

“No primeiro caso, supõe-se que a força que dá energia ao comportamento motivado esteja fora da pessoa, originando-se dos estímulos externos. No segundo, subjaz a

crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que acontecem ou deixam de acontecer de acordo com a energia interior, capaz de levar cada um à ação.” (p.71)

Entre os teóricos que defendem a hipótese de que a energia encontra-se fora do indivíduo, destacam-se Pavlov, médico neurologista e grande inspirador das teorias behavioristas, Edward Lee Thorndike, que propôs a teoria do condicionamento, conhecida como “Lei do Efeito”, e Watson e Skinner, fundadores das teorias behavioristas. Esses teóricos defendiam a idéia que o comportamento animal é condicionado através de estímulos externos e suas pesquisas experimentais realizadas com animais comprovavam essa hipótese.

Skinner (*Apud*. BERGAMINI, 1997) observou que os animais estudados em seus laboratórios quando recebiam uma gratificação em alimento repetiam o comportamento que permitiu a recompensa. O alimento passa a ser o que denomina de *reforço positivo*. De maneira inversa, quando os animais eram punidos, com choque, por exemplo, passavam a evitá-lo. O choque era o *reforço negativo*. Assim, os reforços positivos estimulam determinados comportamentos e os reforços negativos inibem outros. A partir dessas observações, Skinner propõe a teoria do condicionamento operante.

Os psicólogos comportamentais acreditavam que “desenvolvendo suas atividades de pesquisa dentro de laboratórios, onde todas as variáveis do experimento eram controladas, [...] chegariam à elaboração de leis comportamentais tão exatas quanto àquelas promulgadas pelas ciências exatas”. (BERGAMINI, 1997, p.72)

Desta forma, com o aval da Ciência, teriam a credibilidade necessária para *prever as situações ou estímulos causais prováveis de uma resposta dada a situação*. Essa noção de previsibilidade do comportamento humano entusiasmou em particular os profissionais que desejavam um referencial teórico que lhes permitissem **controlar** os comportamentos humanos, como os dirigentes de empresas que se apressaram a adotá-la como modelo para gerenciar seus funcionários.

Assim, bastaria elencar os comportamentos desejáveis e associá-los aos estímulos positivos (como bonificações, promoções, participação nos lucros) e

negativos (perda de comissão, “deixar na geladeira”, demissão) capazes de deflagrá-los. Acreditam que por meio do condicionamento, é possível levar os trabalhadores a fazerem aquilo que foi planejado, independentemente da sua própria vontade.

Interessante observar a naturalidade com que esses teóricos transportam teorias elaboradas a partir de experiências com animais para a realidade humana – linha behaviorista. Essa transferência é facilmente compreendida, pois para eles as leis que governam os animais são fundamentalmente idênticas às leis universais que governam os fenômenos naturais. A sedução exercida por uma teoria que se propõe explicar com simplicidade a complexidade do comportamento humana, sem dúvida, favoreceu muito a sua aceitação.

A teoria behaviorista deu origem à escola comportamentalista que considera o ser humano como um organismo passivo e moldado por estímulos fornecidos pelo ambiente exterior. Desta forma, o homem pode ser manipulado e controlado pelo seu meio ambiente. Assim, os homens reagem a estímulos. Essa reação (ou movimento) tem sido utilizada por várias teorias administrativas como o objetivo precípua de descrever o comportamento motivacional. Nesse contexto são colocados no mesmo “balaio” os comportamentos condicionados e outros tipos de ações humanas. Os que defendem essa visão acreditam que podem motivar as pessoas, mas segundo Bergamini (1997) eles estão confundindo condicionamento com motivação.

Um dos erros mais lastimáveis tem sido continuar confundindo aquelas ações tipicamente motivadas e, portanto, salutarmente eficazes, com outras que se restringem a simples condicionamento do desempenho humano e que levam à simples eficiência, capaz de congelar o *status quo* que já não se suporta e do qual procura incessantemente fugir. (BERGAMINI, *op. cit.*, p. 9)

Segundo a autora, faz-se urgente distinguir motivação intrínseca e extrínseca. “Não há como reduzi-las a um grosseiro denominador comum”.

O hábito de confundir os fenômenos comportamentais humanos foi de certa forma favorecido pelas teorias de Maslow e McGregor, que defendiam a hierarquização de necessidades, colocando na mesma pirâmide fatores extrínsecos – segurança e sociais - e fatores intrínsecos – auto-estima e auto-realização. E embora Maslow não tenha

estabelecido seu modelo como uma lei, foi percebido e adotado por grande parte dos administradores de pessoas como o padrão que os permitiriam motivar seus vários níveis hierárquicos.

Herzberg propõe uma distinção entre os fatores extrínsecos e intrínsecos quando distingue fatores de motivação e de higiene. O autor destaca dois conjuntos de necessidades diferentes do homem:

- necessidades inerentes à natureza humana – “impulso natural para evitar o sofrimento causado pelo meio ambiente, mais os impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas” (BERGAMINI, *op. cit.*, p. 116-117). Neste conjunto encontram-se a fome, a sede, a necessidade de segurança física, dentre outras. Para tanto, o homem precisa ganhar dinheiro, ter um salário que o permita satisfazer essas necessidades;
- característica humana singular- “é a capacidade de realizar e, através da realização, desenvolver-se psicologicamente. Os estímulos para as necessidades de desenvolvimento são as funções do cargo” (*Id.*).

Os fatores de desenvolvimento ou **motivadores** inerentes ao trabalho, segundo o autor, são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Já os fatores de prevenção de insatisfação ou higiênico compreendem: política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança. Em outras palavras, os fatores de motivação estão ligados ao próprio indivíduo e ao seu trabalho, ao passo que os fatores de higiene dizem respeito a como as pessoas são tratadas para que a sua insatisfação seja mantida em grau mínimo. Cabe ressaltar, que os fatores de higiene são simples movimentos “que cada um faz para atender suas necessidades primárias”. Já os fatores motivacionais são todos de origem interna, intrínseca e visam atender as necessidades interiores, a verdadeira fonte motivacional. Essas necessidades devem ser comparadas àquilo que se denomina de desejos ou expectativas e que podem ter suas origens nas carências de ordem física ou psicológica. Portanto, são movimentos que buscam objetos externos que possam satisfazer essas

necessidades. Assim, podemos exemplificar, “para quem tem sede, a água é considerada como fator de satisfação, da mesma forma que, para quem está insatisfeito com a rotina de trabalho, o desafio representa um complemento importante. A motivação assim conceituada desempenha o seu papel como fonte de energia comportamental” (BERGAMINI, 1997, p.85).

No contexto organizacional a motivação está intimamente associada à vontade de fazer algo bem feito, de atingir um objetivo. Desta forma, os atos motivacionais determinam, ao mesmo tempo, a direção e a intensidade dos comportamentos. Segundo Lévy-Leboyer (*Apud* BERGAMINI, 1997, p. 86), a motivação está fortemente relacionada com o tipo de distribuição do tempo que cada um faz a respeito das suas atividades. Por isso, é comum encontrarmos pessoas motivadas trabalhando por longo tempo e afirmando que não sentiu o tempo passar.

Bergamini também ressalta o desejo das pessoas motivadas de serem reconhecidas pela suas capacidades, pois esse reconhecimento poderá revitalizar seu potencial criativo. Trata-se, portanto, de uma necessidade de ordem afetiva. Para Goleman, as emoções são, em sua essência, impulsos para agir, planos para lidar com a vida.

“Emoção e motivação estão ligadas a um tipo de função intelectual específica representada pelo talento ou capacidade de motivar-se e persistir diante das frustrações; controlar impulsos e adiar a satisfação; regular o próprio estado e espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar; criar empatia e esperar” (*Apud* BERGAMINI, 1997, p.86).

Isso levar a admitir que a motivação deve ser o estado natural dos homens.

Segundo Bergamini (1997), os fatores de satisfação perseguidos pelos trabalhadores, em geral, enquadram-se dentro de quatro tipos de organizadores de comportamentos motivacionais:

1. Participar – é o organizador do comportamento motivacional das pessoas que se preocupa com o próprio desenvolvimento pessoal para poder fazer jus às

responsabilidades que lhes foram atribuídas. São pessoas cooperadoras e formadoras de talentos;

2. Agir – é o organizador de comportamento motivacional para os que têm como guia os desafios. São pessoas ágeis e que esperam ser solicitadas;
3. Manter – é o organizador de comportamento motivacional daqueles que se motivam por desempenhar atividades que demandam análise, lógica e organização. Sensibilizam-se quando são solicitados a desenvolver cuidadosamente um trabalho;
4. Conciliar – é o organizador de comportamento motivacional de pessoas que têm grande habilidade de interação pessoal. São otimistas, diplomatas e encorajam os demais. Valorizam, sobretudo, a harmonia no convívio. Sentem-se motivados em situações nas quais são solicitados a vender uma idéia.

Cabe destacar, que todas as pessoas possuem esses organizadores de comportamento. O que distingue uma pessoa das demais é a ênfase dada a um deles.

De forma conclusiva, “não se consegue motivar quem quer que seja; as pessoas são condicionáveis, mas a motivação nasce no interior de cada um”, afirma a autora. O que se pode fazer para manter os trabalhadores motivados é identificar, conhecer e compreender suas necessidades e oferecer fatores, ou objetos, de satisfação de tais necessidades. Logo, as empresas que desejam ter seu quadro funcional motivado deve preocupar-se em criar um ambiente no qual o trabalho mantenha “o tônus motivacional” que os funcionários tinham em seu primeiro dia no emprego.

CAPÍTULO 4 O SETOR AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO

A reconstrução histórica da rede de relacionamento do setor automobilístico nos permitirá entender a sua “realidade” e a conseqüente relevância para o contexto econômico brasileiro, para a política de formação dos profissionais do setor de serviços e para a elaboração de estratégias de marketing de atração e retenção de clientes.

Essa proposta de análise dispõe dos diferentes agentes (montadoras, fornecedores, bancos, seguradoras, instituições de ensino, associações de marca, rede de concessionários (distribuidores), federação nacional, clientes, etc.), da construção da infra-estrutura necessária para a comercialização do automóvel no Brasil, da dinâmica das relações entre montadoras e concessionários e dos outros agentes da rede, da atribuição de financiamentos necessários para a criação e o funcionamento dos circuitos de comercialização, enfim, permite uma visão da vida sem excluir os meandros do setor que tanto o caracteriza, como veremos adiante.

A metáfora do pintor no lugar da do fotógrafo se faz mais adequada ao nosso propósito. Enquanto o fotógrafo visa reproduzir a “realidade” destituída de qualquer contribuição subjetiva, o pintor a reproduz sob sua ótica, sua percepção, abrindo desta maneira um leque de possibilidades de “verdades”. A “verdade” passa a ser concebida como uma construção resultante da interação de diversas percepções dos atores envolvidos em uma rede de relacionamentos em dado tempo e espaço. Cabe ressaltar, que a rede que nos referimos é constituída de agentes, artefatos, etc. , conforme mencionado acima.

A opção pela análise a partir da reconstrução da rede de relacionamento torna-se, portanto, adequada para a análise das minúcias, das características e das propriedades da comercialização, da formação dos profissionais dos concessionários, assim como dos conflitos presentes nas relações entre os atores envolvidos, oferecendo visões amplas da intrigada e entrelaçada rede de relacionamentos dos artefatos, fatos e agentes que constituem esse setor. Essas questões estão presentes na implantação e implementação das primeiras montadoras e concessionários de automóveis, na elaboração da Lei Renato Ferrari (que visa disciplinar essa relação), nas associações de marca, nas

relações entre concessionários, seguradoras e bancos da marca, assim como nas estratégias de fidelização de clientes adotadas pelas montadoras e pela sua rede de distribuição e nas políticas de remuneração e de formação dos profissionais dos concessionários.

Esse conjunto de elementos heterogêneos diz respeito não somente às habilidades e capacidades técnicas dos atores envolvidos mas, principalmente, ao conjunto de interações sociais que tornam possível alcançar, ou não, os resultados/sucessos no processo de fidelização dos clientes.

4.1. A história das origens das montadoras e dos concessionários

Para compreendermos melhor a função dos concessionários dentro do setor automobilístico, é interessante analisarmos a história das origens das montadoras.

A análise toma como ponto de partida a data de 12 de maio de 1919, quando é assinada, por Epiácio Pessoa, presidente da República na época, a autorização para o funcionamento da Ford. O capital inicial era de apenas US\$ 25 mil, contudo, desde 1904, o modelo T da Ford já vinha sendo distribuído no Brasil, mesmo antes de existir estradas adequadas para o uso de automóveis.

Alguns anos depois, em 1925, a General Motors se instala no país. Parecia que o Brasil tinha sido contaminado pela febre dos automóveis. No final da 2ª Guerra Mundial os veículos e as autopeças passam a ser os produtos mais importados, desbancando o petróleo e o trigo, segundo Luiz José Pimenta (1999).

Em 1950 a Volkswagen começa a montar veículos no Brasil. Todos os componentes utilizados eram importados da Alemanha. O primeiro modelo a ser montado foi o VW Sedan – o famoso fusca.

A primeira indústria automotiva inteiramente nacional nasce em 1956, motivada pela restrição das importações de componentes de automóveis.

Apesar das pequenas resistências, o programa brasileiro de restrição à importação acaba sendo absorvido pelas indústrias. Onze empresas aderem ao processo

de fabricação: Willys Overland, Vemag e a Fábrica Nacional de Motores eram *joint ventures*, com uma participação de 50% cada, e a Ford, General Motors, International Harvester, Scania Vabis, Volkswagen e Toyota, controladas por capital externo (PIMENTA, 1999).

O apogeu da produção de veículos se dá em 1961, com a produção de 145 mil unidades, com índice de nacionalização médio de 93% por peso e 87% por valor. O setor automobilístico ganha poder e passa a estabelecer regras e convenções próprias, independentemente dos elementos de regulação existentes.

Com a abertura do mercado, na década de 90, os automóveis passam a ocupar uma posição de destaque na pauta de importações, aguçando o interesse das marcas internacionais pelo mercado, de grande potencial, no Brasil.

O governo brasileiro, a partir de 1997, introduz mecanismos governamentais que alavancam ainda mais o setor. Instaura-se uma guerra fiscal entre os estados, cada um visando atrair os investimentos das montadoras. Automaticamente, vários fabricantes interessaram-se e anunciaram novos investimentos no Brasil, conforme quadro 3, a abaixo:

Quadro 3. Fábricas anunciadas na segunda metade da década de 90

Nº	Fabricante	Cidade	Estado	Produto
1.	Chrysler	Campo Largo	Paraná	Comerciais leves
2.	Chrysler/BMW	Campo Largo	Paraná	Motores
3.	Fiat Automóveis	Betim	Minas Gerais	Motores
4.	Fiat Automóveis	Sete Lagoas	Minas Gerais	Comerciais leves
5.	Ford	Camaçari	Bahia	Automóveis
6.	General Motors	Mogi das Cruzes	São Paulo	Componentes estampados
7.	General Motors	Gravataí	Rio Grande do Sul	Automóveis
8.	Honda	Sumaré	São Paulo	Automóveis
9.	International	Caxias do Sul	Rio Grande do Sul	Caminhões
10.	Mercedes-Benz	Juiz de Fora	Minas Gerais	Automóveis

11.	Peugeot Citroën	Porto Real	Rio de Janeiro	Automóveis
12.	Renault	São José dos Pinhais	Paraná	Automóveis e motores
13.	Renault/Nissan	São José dos Pinhais	Paraná	Comerciais leves
14.	Toyota	Indaiatuba	São Paulo	Automóveis
15.	Volkswagen	São Carlos	São Paulo	Motores
16.	Volkswagen	Resende	Rio de Janeiro	Caminhões e ônibus
17.	Volkswagen/Audi	São José dos Pinhais	Paraná	Automóveis
18.	Volvo	Curitiba	Paraná	Cabinas e motores para caminhões
19.	MMC automóveis (licenciada Mitsubishi Motors)	Catlão	Paraná	Comerciais leves (Pick-up L200)

Fonte: [htt:www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br) – acesso em:15 mar. de 2002

Atualmente existem no Brasil 46 fábricas automobilísticas em atividade e sete em construção. São Paulo é o estado que tem mais fábricas – 24 -, seguido do Rio Grande do Sul, com oito, e Paraná, com seis.

As fábricas são compostas por 17 diferentes marcas e possuem 2.858 concessionários.

O setor automobilístico brasileiro possui a nona frota do mundo, e apesar dos altos e baixos de nossa economia, a indústria não pára de crescer. Segundo a Anfavea, foram vendidos de janeiro a dezembro de 2001, 1.422.998 de autoveículos (ver em anexo 3 a tabela completa de vendas internas no atacado de jan/dez de 2001).

A seguir o quadro 4 de vendas internas no atacado considerando o tipo de automóvel e a empresa:

Quadro 4. Vendas Internas no Atacado de Autoveículos

Tipo / Empresa	Acumulado jan-dez de 2001
Automóveis para passageiros	204.377
Fiat Automóveis S.A.	15728
General Motors do Brasil LTDA.	120316
Honda Automóveis do Brasil LTDA.	21399
Renault do Brasil S.A.	16109
Toyota do Brasil LTDA.	12092
Volkswagen do Brasil LTDA.	18733
Automóveis de Uso Misto	972202
Fiat Automóveis S.A.	331627
Ford Brasil LTDA.	57752
General Motors do Brasil LTDA.	177680
DaimlerChrysler do Brasil LTDA.	8661
Peugeot Citroën do Brasil S.A.	14771
Renault do Brasil S.A.	44354
Volkswagen do Brasil LTDA.	337357
Camionetas de Uso Misto	24003
Fiat Automóveis S.A.	1508
General Motors do Brasil LTDA.	7083
Iveco Mercosul LTDA.	266
Toyota do Brasil LTDA.	39
Volkswagen do Brasil LTDA.	15107
Utilitários	1322
Land Rover do Brasil LTDA.	1115
Toyota do Brasil LTDA.	207
Camionetas de Carga	134054
Fiat Automóveis S.A.	40017
Ford Brasil LTDA.	13942
General Motors do Brasil LTDA.	36888

DaimlerChrysler do Brasil LTDA.	2808
MMC Automotores do Brasil S.A.	8559
Land Rover do Brasil LTDA.	39

Fonte: [htt:// www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br) - Acesso em: 15 mar. de 2002.⁸

4.2. Concessão comercial

A lei de concessão comercial “Renato Ferrari” surge como tentativa de disciplinar as relações das montadoras com seus concessionários.

Constitui objeto de concessão “a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes fabricados ou fornecidos pelo produtor; a prestação de assistência técnica a esses produtos, inclusive quanto ao seu atendimento em garantia ou revisão; e o uso gratuito da marca da concedente, como identificação”.

A concessão comercial é disciplinada pela “Lei nº 6.729/79, que dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre, de 29 de novembro de 1979, alterada pela Lei nº 8.132/90, de 26 de dezembro de 1990 e vigente até os dias atuais (Ver Anexo 1).

Quando a lei foi sancionada, em 1979, o setor de distribuição de veículos alcançou o amadurecimento desejado. Afinal, a idéia de regulamentar o segmento partiu da Assobrav -Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen, uma das associações de marca, e foi logo encampada pela Abrave, atual Fenabrave – Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores. O texto original da lei não era o mesmo coordenado pelo advogado Renato Ferrari, presidente da Abrave. O projeto inicial, mesmo depois de ter sido aprovado pelo Congresso, foi vetado pelo presidente da República Ernesto Geisel, em 1978. O presidente argumentava que a lei se detinha a muitos detalhes. Contudo, o que se cogitava era que ele temia a fuga das montadoras do país.

⁸ No anexo 3 encontramos estatística detalhada de vendas internas no atacado nacional por empresa e tipo de produto de 2002 ([htt:// www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br). Acesso em: 15 mar. 2002).

A chance de ser sancionada surge com a posse do presidente João Figueiredo. “Os distribuidores tiveram que tirar da proposta os itens que tratavam da defesa do consumidor e sentar à mesa com os fabricantes para, juntos, elaborarem um novo texto, que viria a ser aprovado em caráter de emergência no Congresso e sancionado depois pelo presidente” (www.fenabreve.org.br/historia/in_hist_leis.htm, Acesso em: 15 mar. 2002).

No início de 1990, na gestão do presidente da República Fernando Collor, a Lei “Renato Ferrari” quase foi revogada. A equipe econômica do Governo entendia que ela era cartorial, uma vez que determinava, por exemplo, a delimitação do território de atuação dos concessionários. Mas, ao fim de várias discussões entre a equipe econômica e os representantes da Fenabreve, a Lei Renato Ferrari foi mantida, porém sofreu modificações em sete dos 33 artigos (Lei nº 8.132/90).

Entretanto, apesar de todos os esforços da lei para disciplinar o processo de comercialização de automotores, estudos preliminares observam uma série de desrespeitos aos seus artigos. O desconhecimento ou a intencionalidade em descumpri-los são as razões apresentadas pelos entrevistados. Por exemplo, podemos citar o art. 3º, que em seu parágrafo 1º, alínea b, estabelece “vedar a comercialização de veículos automotores novos fabricados ou fornecidos por outro produtor”. Vários são os titulares (donos de concessionários) que não observam esse artigo. É comum encontrarmos proprietários de revendedoras que possuem a concessão de mais de uma marca. Há o caso de um concessionário da Ford: a montadora, mesmo sabendo que o pretendente já possuía uma concessão de marca da GM, estimulou-o e ajudou-o financeiramente a conseguir a concessão de sua marca. Segundo o proprietário, a Ford tinha interesse em ter uma revendedora naquele bairro.

4.3. As convenções de marca e associações de marca

A Lei “Renato Ferrari” disciplina os critérios genéricos e as condições de comercialização de veículos automotores, e deverá ser cumprida por todas as distribuidoras indiferentemente da marca. A lei visa estabelecer a equidade entre as partes e garantir os direitos e deveres de ambas. Entretanto, cabe às convenções de

marca estabelecer os critérios mais específicos do contrato de concessão de representação da marca, garantindo as características e especificidades de cada uma.

Não há muita diferença entre as convenções de marca elaboradas entre as montadoras. No entanto, segundo Luiz José Pimenta (1999), as convenções demonstram o poder das montadoras, que apresentam um elevado número de exigências para a representação de sua marca.

A situação financeira e o histórico profissional do pretendente são os critérios considerados mais importantes pelas montadoras para conceder a representação da marca.

Há cinco anos, no auge da explosão do real:

“[...] a bandeira de uma revenda Volkswagen chegava a valer R\$ 50 mil por unidade vendida [...] hoje, em muitos casos, revendedoras em dificuldades esquecem o valor do fundo de comércio e dão a concessão de graça” (Gazeta Mercantil, novembro de 1999, C-4, p. 3).

Mesmo nesse contexto, as exigências das montadoras são muitas. Vão desde as dimensões das instalações, consideradas exageradas pelos donos de concessionários entrevistados, passando pela quota de veículos, “com base no mercado contratado anualmente através de um plano de ação básico” (L. J. Pimenta, 1999), pela estocagem de peças e compra obrigatória das peças nas montadoras (é negada a possibilidade de compra direta com o fornecedor), até a fidelidade obrigatória na aquisição de veículos produzidos pela marca (não importando a sua aceitabilidade pelo mercado consumidor). Essas exigências vêm gerando várias dificuldades no relacionamento das montadoras com seus concessionários.

Apesar de todos os esforços para disciplinar o relacionamento montadora/rede de distribuição/concessionário e diminuir suas divergências, o relacionamento entre eles continua muito difícil. Os concessionários acham muito rígidas as exigências impostas pelas montadoras.

Para enfrentar a rigidez e as imposições das montadoras, os concessionários se uniram em associações de marca. As associações de marca são legalmente constituídas

e surgiram no início da década de 70. Elas eram formadas por representantes das fábricas de automotores e tinham como objetivo primordial discutir os interesses dos distribuidores com seus fabricantes específicos.

A primeira associação foi a Assobrav – Associação Brasileira de Distribuidores Volkswagen, líder de mercado na época, com cerca de 60% do mercado. As demais associações seguiram os passos da pioneira. Entretanto, o relacionamento com as montadoras nunca foi dos melhores. As fábricas sempre “impunham contratos desvantajosos aos distribuidores e sempre ameaçavam com o fantasma do cancelamento da concessão”. (www.fenabrave.org.br/historia/in_hist_leis.htm, Acesso em: 15 mar. 2002)

Atualmente existem 34 associações de marca. A partir de 1995, a história dessas entidades enriqueceu com a formação de novas associações - as dos carros importados -, conforme quadro 5, abaixo:

Quadro 5. Concessionários de auto- veículos por empresas

1. <u>Abrac</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Chevrolet</u>
2. <u>Abracaf</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis Fiat</u>
3. <u>Abradif</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Ford</u>
4. <u>Assobrav</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen</u>
5. <u>Abradigue</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Guerra</u>
6. <u>Abradir</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Randon</u>
7. <u>Abravo</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Volvo</u>
8. <u>Acav</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen - Caminhões</u>
9. <u>Ancive</u>	<u>Associação Nacional dos Concessionários Iveco</u>
10. <u>Assobens</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Mercedes-Benz</u>
11. <u>Assobrasc</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Scania</u>
12. <u>Abbm</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários BMW e Land Rover</u>
13. <u>Abracam</u>	<u>Associação Brasileira de Concessionários de Automóveis Mercedes-Benz</u>
14. <u>Abracit</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Citroën</u>
15. <u>Abracop</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Peugeot</u>
16. <u>Abradit</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Toyota</u>
17. <u>Abrani</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Nissan</u>
18. <u>Abrasuhi</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Hyundai e Subaru</u>
19. <u>Abrare</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Renault</u>
19. <u>Abrasa</u>	<u>Assoc. Brasileira dos Revendedores Autorizados Suzuki Automóveis</u>
20. <u>Abrascc</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Chrysler, Dodge e Jeep</u>
22. <u>Abrav</u>	<u>Associação Brasileira dos Revendedores Automóveis Volvo</u>
23. <u>Assoasia</u>	<u>Associação Brasileira das Distribuidoras Asia Motors</u>

24. <u>Assoaudi</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Audi</u>
25. <u>Assokia</u>	<u>Associação dos Distribuidores Kia Motors</u>
26. <u>Autohonda</u>	<u>Assoc. Brasileira de Conc. Honda de Veícs Automotores Nac.e Imp.</u>
27. <u>Abracy</u>	<u>Associação Brasileira dos Concessionários Yamaha</u>
28. <u>Assohonda</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Honda</u>
29. <u>Abrada</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Agrale</u>
30. <u>Abraforte</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores New Holland</u>
31. <u>Assodeere</u>	<u>Associação dos Distribuidores Autorizados SLC - John Deere</u>
32. <u>Assoreval</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Autorizados Valmet</u>
33. <u>Assomar</u>	<u>Associação Brasileira dos Distribuidores Yanmar</u>
34. <u>Unimassey</u>	<u>Associação Nacional dos Distribuidores Massey-Ferguson</u>

Fonte: <http://www.fenabreve.com.br>. Acesso em: 15 mar. 2002.

No entanto, o início não foi fácil. As associações encontraram ferrenha oposição das montadoras, que se negavam a reconhecer a legitimidade dessas entidades. O reconhecimento só veio depois de muitas negociações e com o aumento do poder econômico das distribuidoras, da concorrência cada vez mais acirrada e das novas exigências impostas pelos consumidores, que desejam pronta entrega, conveniência, atendimento personalizado etc.

4.4. O processo de globalização e a indústria automobilística: formas de comercialização

A abertura do mercado em 1990, alavancada pelo processo de globalização, pelos investimentos das novas montadoras e pela retomada dos investimentos das antigas montadoras de automóveis, vem acirrando a competitividade entre as marcas e promovendo profundas reestruturações em suas estratégias empresariais. A conscientização de que a qualidade dos serviços pode ameaçar a vantagem competitiva das montadoras vem direcionando a atenção das empresas para aspectos até então pouco relevantes, como, por exemplo, a importância da qualidade da relação entre as fábricas, suas agências de comercialização e o consumidor final.

Observa-se que a indústria automobilística vem se destacando como pioneira no uso de pesquisa de satisfação de clientes. Apesar de as pesquisas demonstrarem que o nível de satisfação é alto - “90% dos consumidores entrevistados se declararam

satisfeitos ou muito satisfeitos com suas montadoras” (PAES,1999, p.27) -, as taxas de recompra continuavam no patamar de 30 a 40% , evidenciando a falta de fidelidade dos mesmos.

É importante ressaltar que apesar de as montadoras se preocuparem com o nível de satisfação, só medem a satisfação com o produto, o carro, valorizando muito pouco os níveis de satisfação com os serviços incorporados aos automóveis (de grande responsabilidade dos concessionários autorizados). Sem dúvida, as taxas de retenção estão vinculadas à lealdade e à recompra, na mesma autorizada, de automóveis da mesma marca. Essa realidade vem promovendo mudanças na atuação das montadoras, que doravante se esforçam não só para conquistar novos clientes, como também buscam a lealdade de seus consumidores atuais.

De forma tímida, as montadoras começam a tomar consciência de que os consumidores têm contato com seus produtos através da rede de concessionários e de que são elas as responsáveis, em grande parte, pelo fortalecimento ou pela perda da lealdade à marca.

A distribuição/venda e a assistência técnica/pós-venda são os elos finais da extensa cadeia produtiva automotiva (matérias-primas, produtores de peças e componentes, montadoras, distribuição e assistência técnica), pois acarretam o contato direto com os consumidores finais, portanto são os concessionários a ponte entre a montadora e o mercado.

Faz-se necessário, portanto, o estabelecimento de parceria entre montadora e concessionários.

“Essa parceria requer uma divisão das informações e dos conhecimentos, o estabelecimento de operações interligadas, para que os desejos dos consumidores expressos nas vendas sejam traduzidos para a montadora de forma eficiente e rápida e, possivelmente, a tomada conjunta de decisões estratégicas no que diz respeito à prestação de serviços” (PAES, 1999, p. 40).

E para atender a essas novas exigências, as montadoras estão revigorando seus processos de manufatura. Disputam pelo melhor atendimento, e, para tanto, estão substituindo a produção estatística pela produção puxada.

“Com fábricas mais flexíveis, comunicação via Internet com fornecedores e concessionários e um sistema de distribuição mais eficiente, as grandes marcas entram na era da encomenda, do produto desenhado pelo cliente” (Vicente Vilardaga, *Gazeta Mercantil*, 14 de setembro de 2000, p. A-4).

A idéia de que a manufatura pode ocupar uma função secundária para as montadoras vem ganhando força. A capacidade de atender o cliente de modo rápido e personalizado é central na Nova Economia: “É o conhecimento do mercado (os bits) a maior fonte de valor, não a fábrica (os átomos)” (REBOUÇAS, 2000, p.42).

Os novos canais de venda eletrônicos estão promovendo modificações significativas na comunicação entre montadora, concessionários e consumidores. A comunicação engendrada pela mídia, que distancia o emissor do receptor, é substituída por um diálogo que estabelece a aproximação da produção com o consumidor. Cádima (2000) observa a transição da lógica audiovisual das mídias para outra lógica de comunicação, por conta da interatividade:

“Finalmente, o dispositivo interativo, ao suspender a lógica audiovisual, deixa também emergir progressivamente o fim da noção de receptor passivo. As novas navegações interativas serão, assim, uma nova libertação face à lógica unívoca do sistema mass-mediático predominante neste século XX. Doravante viveremos a superação desse constrangimento” (CÁDIMA *Apud* SILVA, 2000, p.24).

A interatividade⁹ já faz parte da cultura automobilística. E o que se observa nos dias atuais é a pregnância do termo interatividade e das práticas comunicacionais ditas interativas. No campo mercadológico de automóveis, a Internet vem tornando a perspectiva interatividade mais comunicacional, reescrevendo o ambiente de interação da comunidade de negócio.

⁹ Interatividade: a disponibilização consciente de um meio comunicacional de modo expressivamente complexo, ao mesmo tempo atentando para as interações existentes e promovendo mais e melhores interações – seja entre usuários e tecnologias digitais ou analógicas, seja nas relações ‘presenciais’ ou ‘virtuais’ entre seres humanos (Silva, 2000:20).

Cabe ressaltar que as novas tecnologias da informação ou da “infotecnologia”¹⁰ buscam dar um ar mais “amigável” e “conversional” ao computador, minimizando a percepção de frieza e impessoalidade da comunicação entre o usuário e a “máquina”.

A conquista de uma clientela diversificada implica ajustes interativos:

“A audiência diversificada demanda seletividade e variedade, demanda adaptações dos conteúdos informacionais ou dos produtos midiáticos às suas exigências múltiplas e particulares. [...] o receptor começa a poder exigir do emissor a informação que quer.

Mais que isso: ele começa a querer interagir com a mensagem tornando-a não como algo acabado que se impõe, mas como campo de manipulação segundo seu interesse” (SILVA, 2000, p.26).

Entre um veículo disponível num concessionário e um modelo sob medida, o consumidor está optando cada vez mais pelo modelo sob medida. Para tanto, as grandes marcas estão fazendo tudo para reduzir o prazo de atendimento das encomendas de seus clientes. Cerca de 15% dos carros da Volkswagen são montados sob encomendas dos consumidores, segundo Santiago Soler, gerente nacional de vendas da fábrica.

No Brasil, como em outros países, o comércio de automóveis novos pela Internet se faz de várias maneiras. Existem *sites* independentes de “geração de propostas, no estilo do *Webmotors* (www5.webmotors.com.br) que aproximam dos consumidores interessados em determinados modelos os concessionários capazes de oferecê-los” (VILARDAGA, *Gazeta Mercantil*, 30 de novembro, 2001, p. A-8).

Há, também, leilões eletrônicos e *sites* de corretagem, que agrupam vários concessionários que disponibilizam para os consumidores seus estoques de automóveis.

No momento, a GM, Fiat e Ford experimentam a venda pela Internet de seus modelos populares. Para isso, essas montadoras possuem *sites* bem organizados, contendo informações sobre preços, acessórios opcionais e características dos modelos.

¹⁰ "O prefixo - info permite indexar palavras já conhecidas ao crivo da informática e passa a reescrever seus campos semânticos a partir deste fundamento, criando neologismos que se tornam usuais" (Silva, 2000: 25).

O sucesso é tanto que em apenas dois meses a Fiat vendeu, por meio eletrônico, cerca de 1,1 mil carros – Palio e Uno.

A GM pretende atender a todas as encomendas de seu novo modelo de carro – Celta - no tempo recorde de quatro dias. Para isso, conta com a simplicidade do produto:

“Um dos caminhos para atender o consumidor com rapidez é limitar o número de combinações dos modelos. [...] O Celta tem cinco opções de cores e duas versões – a mais básica e uma mais equipada, com um pacote fechado de acessórios. Há, portanto, dez combinações possíveis” (VILARDAGA, *Gazeta Mercantil*, 30 de novembro, 2001, p. A-4).

Com o lançamento do Celta, a GM também inaugura um novo sistema de vendas. O cliente usuário não só tem a liberdade para escolher a configuração, como também a forma de pagamento e recebimento do carro. Seu *site* www.celta.com.br “oferece a experiência completa de compra. Permite escolha, configuração, pagamento e recebimento do carro” (REBOUÇAS, 2001, p.46).

Anabtawawi, executivo da GM, diz que, no ano de 2000, metade dos proprietários do Celta, lançado em setembro, usaram a Internet, em casa ou no concessionário, para comprar o carro. “O número de negócios convencionais tende a diminuir”, diz o executivo, em reportagem para a *Gazeta Mercantil* (30 de novembro 2000, p.8).

No entanto, a montadora não acredita que os consumidores deixem de ir às revendas, mesmo que tenham feito a compra pela Internet. A compra de um automóvel, nos alerta o executivo, é uma decisão importante para a família e antes de fechar o negócio o consumidor quer ver e “sentir o cheirinho” do carro que irá adquirir.

E por essa razão, as montadoras não cogitam, de nenhuma forma, mudar o modelo de negócios que incorpora sua rede de concessionários. “A rede é parte do negócio integrado”, nos fala Walter Wieland, presidente da GM do Brasil, em entrevista dada à revista *Exame Negócios* (ano 1, ed. 2, p. 46, 30 de nov. 2001). Para Wieland, “os concessionários ainda têm um papel: prestar serviços, comprar e consertar os carros antigos, vender e instalar os itens de personalização nos carros novos”.

A nova estratégia de venda, adotada pelas grandes empresas automobilísticas, é uma forma de atender às exigências impostas pelo aumento da competitividade e das oportunidades surgidas com o desenvolvimento de canais eletrônicos de venda, pelo aumento da interatividade, presente no relacionamento da rede de concessionários com os usuários.

Não obstante, os concessionários continuam utilizando formas de divulgação de seus produtos/serviços através de veículos tradicionais, como jornais, telefone e propaganda.

Por esses canais, os potenciais clientes obtêm informações, geralmente, pelos vendedores que se esforçam para realizar a venda. Entretanto, uma pesquisa realizada pelo ICB - Instituto das Concessionárias do Brasil, demonstra que de cada cem clientes que acessam aos produtos e serviços oferecidos pelos concessionários por meio de telefone, Internet ou jornais, apenas dez visitam o *show-room* de vendas, e desses dez somente cinco compram algum produto. Demonstrando que o canal mais eficaz de venda é ainda o face a face. Os vendedores dos concessionários são responsáveis por grande parte das vendas totais da empresa.

Contudo, as montadoras e os concessionários estão se preocupando cada vez mais com a fidelização de seus clientes. Doravante, ficam no páreo as empresas que investem, não somente na atração, mas principalmente na retenção de seus clientes. Vender e continuar vendendo para novos e antigos clientes é a ordem do dia, e as novas tecnologias são, sem dúvida, grandes aliadas das montadoras e dos concessionários para conquistar e manter clientes.

4.5. Indústria Automobilística: seus programas de lealdade

A evolução da indústria automobilística tem sido notável nas últimas décadas e vem caracterizando-se por alterações significativas, por conta da turbulência gerada pela globalização. As inovações nos serviços são as “vedetes” do momento.

Doravante, um *mix* de serviços e produtos aliado a preços acessíveis e à facilidade para encontrar os produtos que os clientes desejam são fatores decisivos para montadoras que desejam conquistar e manter seus consumidores.

Para isso, as montadoras precisam de ferramentas que lhes dêem suportes para elaborarem suas estratégias competitivas. Os *bancos de dados* passam a ocupar uma posição de destaque para esse fim, pois constituem “a espinha dorsal das iniciativas que visam favorecer o estabelecimento de um comportamento leal por parte dos compradores de automóveis” (PAES, 1999, p.28).

Outrossim, os bancos de dados possibilitam o desenvolvimento de um *marketing* personalizado e adequado a cada estilo de vida de seus clientes, através da identificação de suas características mais marcantes. Desta forma, favorece, segundo Levin (*Apud* PAES, 1999, p.29), o estreitamento das relações entre montadora e consumidores, que pode ser decisivo no momento da recompra e no estabelecimento de uma base de consumidores leais.

“A constituição de bancos de dados, bem estruturados e com importantes informações sobre os consumidores, permite às montadoras instituírem comunicações mais personalizadas com seus consumidores” (PAES, 1999, p.32).

Estudos recentes vêm demonstrando que o uso adequado da mala direta é mais eficaz e econômico que outras mídias, como, por exemplo, o uso da televisão. A mala direta altamente personalizada, *mailing*, vem permitindo multiplicar os contatos e reter seus consumidores com mais eficácia e com custos menores que os outros canais de comunicação. A empresa atinge, sem desperdícios, os consumidores, de forma direta e adequada às suas necessidades.

Outra ferramenta utilizada pelas montadoras para desenvolver a lealdade de seus clientes são os cartões de créditos *cobranding*. Segundo Bond (*Apud* PAES, p.35), os benefícios que os cartões oferecem são simples, porém de grande impacto para o processo de fidelização à marca.

“Esses cartões, mediante o acúmulo de pontos, permitem descontos na próxima compra de veículo da marca, além de serviços adicionais oferecidos ao consumidor através de parcerias entre a montadora e outras empresas” (p.35).

Entretanto, avaliar os reais resultados dos cartões de crédito não é uma tarefa tão fácil, como alguns pensam, alerta Levin (*Apud* PAES, 1999, p.36). O risco dos cartões é de oferecer descontos para consumidores que já são leais e não conseguir enredar novos clientes.

O *leasing* é outra ferramenta usada pela indústria automobilística. Atualmente o *leasing* é amplamente utilizado pelas montadoras brasileiras para impulsionar as vendas de automóveis e facilitar a compra do carro desejado pelo consumidor.

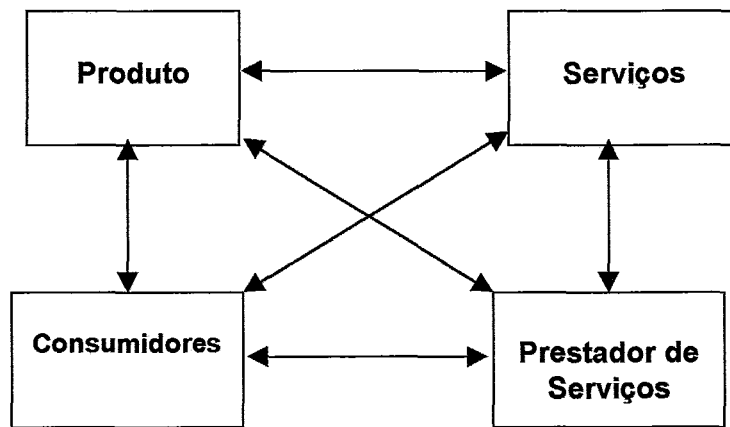
O *leasing* caracteriza-se pelo “ganho mútuo”. Ganha a montadora, ganha o consumidor. Esse instrumento possibilita ao consumidor comprar um automóvel por um preço acessível e em prestações mensais fixas durante 24, 36 meses ou 50 meses, de acordo com sua realidade financeira. Desta forma, a montadora garante um contato mais duradouro com seus clientes finais.

Cabe ressaltar, que o sucesso das ferramentas apresentadas - mala direta personalizada, cartões de crédito e programas de *leasing* - depende de um banco de dados bem estruturado e atualizado.

4.6. O papel dos concessionários no processo de fidelização dos clientes

A cadeia de comercialização de automóveis constitui-se de fatores comuns a todas os concessionários e de outros que lhe são próprios. Os automóveis de uma determinada marca são os mesmos, assim como os serviços que eles demandam - garantia, reposição de peças, consertos, assistência técnica, etc. Os fatores variáveis são as características, desejos, necessidades, percepções e expectativas dos clientes das diversas áreas onde os veículos são distribuídos, e os prestadores de serviços - formação, perfil adequado, fatores culturais, etc.

Figura 9. Elementos da cadeia de comercialização



Fonte: Elaboração própria.

Esses elementos estabelecem uma relação de referenciação recíproca, estão todos inter-relacionados, ou seja, qualquer alteração em um desses elementos irá repercutir nos demais. É interessante observar que eles são dependentes, apesar de se constituírem como unidades independentes. Podem ser adotadas políticas de preços somente para os automóveis, indiferente das políticas adotadas para os preços de serviços, no processo de fidelização de clientes. Conforme analisado anteriormente (Cap.2 - Qualidade de serviços e suas dimensões), não basta que um automóvel tenha boa qualidade, tecnologia de ponta, preço acessível a um nicho e um modelo moderno para garantir a lealdade do cliente. Faz-se necessário um conjunto de ações interdependentes que permita a convergência das atividades e objetivos específicos de cada um desses elementos (produto, serviço, percepção dos consumidores e prestador de serviço) para se alcançar esse fim.

Portanto, essas variáveis vêm exigindo cuidados especiais e estratégias voltadas para a formação e qualificação dos prestadores de serviços, a fim de assegurar a qualidade dos serviços prestados pelos concessionários e a lealdade de seus consumidores.

Ressalta-se a relevância do investimento nos concessionários. A presença maior de distribuidores, com prestadores de serviço que possuem qualificação e perfil adequado às demandas dos consumidores locais, pode favorecer o desenvolvimento da lealdade de seus consumidores e, conseqüentemente, o aumento das vendas.

Logo, torna-se plausível pensarmos que os concessionários são a maior e mais adequada fonte de dados e informações acerca do cliente final.

O contato estabelecido entre o prestador de serviço do concessionário e o cliente final cria certa intimidade, reduzindo os problemas para adquirir e utilizar os automotores, favorecendo o aumento do valor percebido e o benefício. Desta forma, o concessionário satisfaz seu cliente e este não terá vontade de trocá-lo.

“Diz-se que o serviço pós-venda prepara as futuras vendas” (TÉBOUL, 1999, p.223).

Desta forma, os serviços podem tornar-se um elemento maior de diferenciação que permite atrair novos clientes ou, até mesmo, recuperar os que trocaram de marca.

Há dois tipos de clientes: o cliente final (consumidor) e os concessionários, que são os clientes intermediários (prestam serviços para as montadoras). Para se agregar valor ao cliente final deve-se observar a percepção, por parte dos consumidores, dos resultados finais, os processos inerentes às atividades de suporte, a interação dos atores que compõem a cadeia de comercialização (montadora, fornecedores, banco e rede autorizada de distribuição), tudo dentro dos limites de preço.

O ciclo de atividade, baseado no ciclo apresentado por Téboul (1999), representado na figura 10, abaixo, expressa a partir da identificação da necessidade do cliente, a dinâmica de comercialização de automóveis:

Figura 10. Ciclo de atividade do cliente



Fonte: Elaboração própria baseada em TÉBOUL (1999, p.225).

O ciclo acima proposto permite-nos vislumbrar várias “horas de verdade” (NORMANN,1993, ver Cap.2). Cada etapa do ciclo deve ser ajustada, constantemente, a fim de que as decisões decorrentes agreguem valor ao cliente final, ou seja, que resultem em novos serviços/produtos para favorecer a lealdade dos consumidores.

Na figura 10, observa-se a relevância das informações acerca dos clientes finais, a fim de ajustar as estratégias de *marketing* e os canais de comunicação, como bases de dados, materiais de divulgação, centros de atendimento ao cliente etc., para conquistar novos clientes e manter os antigos.

O encontro do cliente final com o prestador de serviço do concessionário, no momento da venda, é decisivo para o estabelecimento de uma relação de confiança, dimensão indispensável para a superação das expectativas do cliente final em relação à qualidade dos serviços de venda e de assistência técnica.

Com o estabelecimento de relação de confiança, torna-se mais fácil a identificação de novos serviços (como, por exemplo, entrega do carro novo já emplacado) e a satisfação com a qualidade dos serviços prestados pelo concessionário.

Tais observações nos levam a concluir que, quanto maior for a intensidade da relação entre consumidor e organização, maior deverá ser o investimento na formação e capacitação dos prestadores de serviços do concessionário.

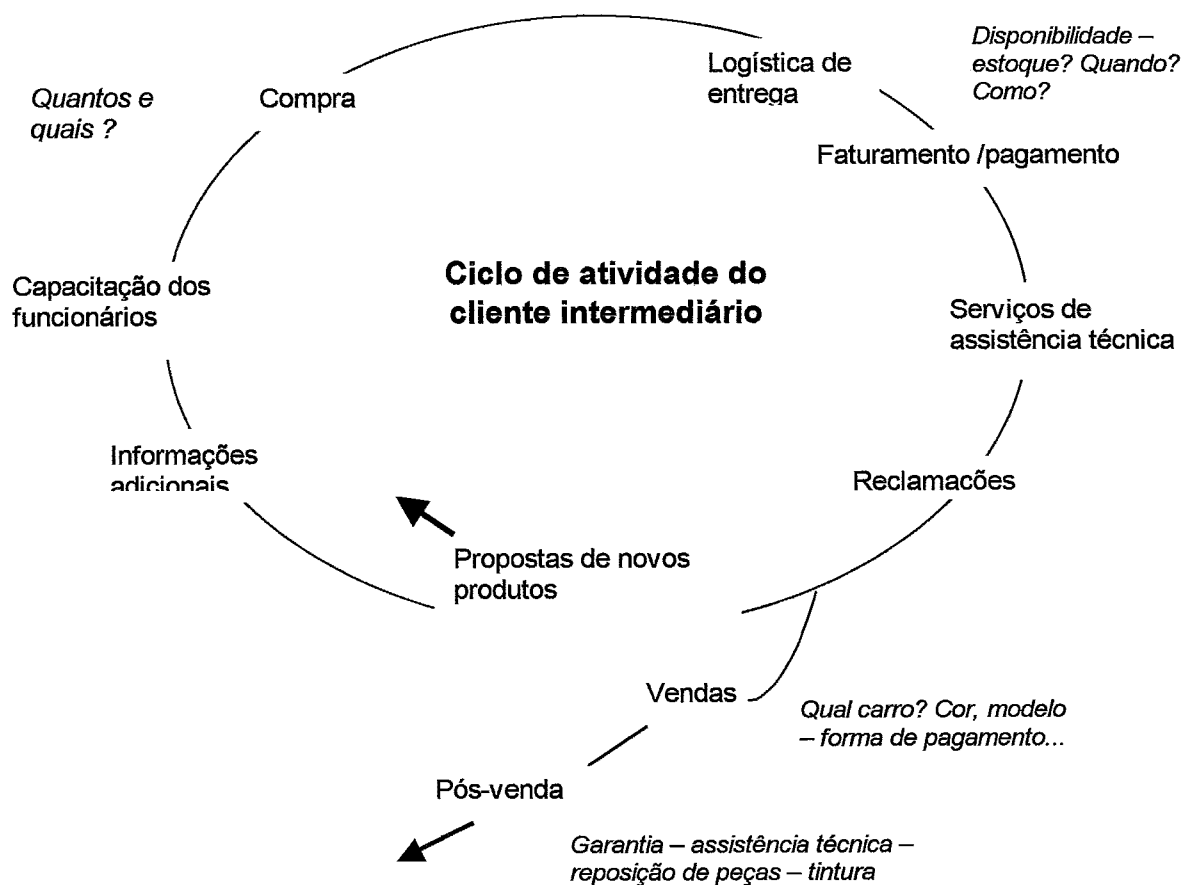
Os concessionários, cliente intermediário, apresentam um ciclo de atividade diferente e possuem outras “horas de verdade”. Da mesma forma, no ciclo do cliente intermediário, cada etapa demanda decisões que visam agregar valor tanto para o cliente final quanto para o próprio concessionário, e que irão repercutir para a montadora.

“Em cada ponto de contato, será necessário explicitar o que tem valor para o cliente, os resultados de base, os resultados da interação com o processo e os funcionários, a garantia e a credibilidade dos resultados” (TÉBOUL, 1999, p.226).

O foco é o cliente final. Assim, cada vez que ele necessitar de alguma informação/serviço/peças, será atendido pronta e adequadamente. Outros aspectos que influenciam no processo de decisão de compra são: tempo de entrega, estoque de automóveis, cor, modelo, reposição de peças, preço, assim como a formação dos funcionários do concessionário.

A figura 11, a seguir, apresenta o ciclo de atividade executado pelos concessionários.

Figura 11. Ciclo de atividades do cliente intermediário

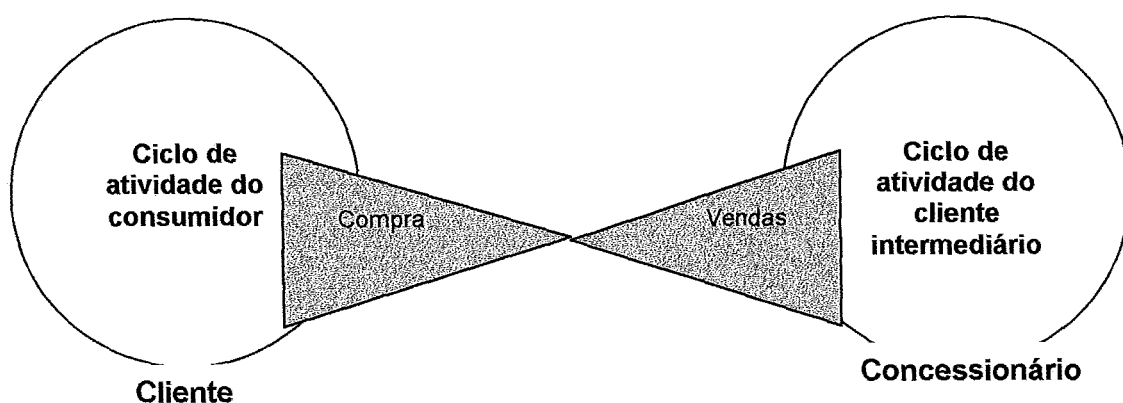


Fonte: Elaboração própria baseada em TÉBOUL (1999, p.227).

Os clientes finais, principalmente se forem leigos, são mais sensíveis aos aspectos associados ao relacionamento. Torna-se relevante o que o funcionário (técnico) faz de diferente: a forma de atendimento ao cliente, a competência de relacionamento (capacidade de estabelecer relações empáticas, de informar, persuadir, ouvir, ter disponibilidade, de traduzir necessidades e desejos dos clientes em serviços/produtos).

O objetivo é estabelecer uma relação de parceria entre o concessionário e a montadora, significando a possibilidade de intervenção de ambos, nos diferentes estágios do ciclo de atividade, acima demonstrado. É preciso dar destaque às vendas. Todos os atores da cadeia de produção e comercialização de carro, direta ou indiretamente interagem com o consumidor, como os engenheiros que projetam os veículos, os funcionários da linha de produção e os responsáveis pela logística de distribuição, passando pelos vendedores, atendentes, mecânicos.

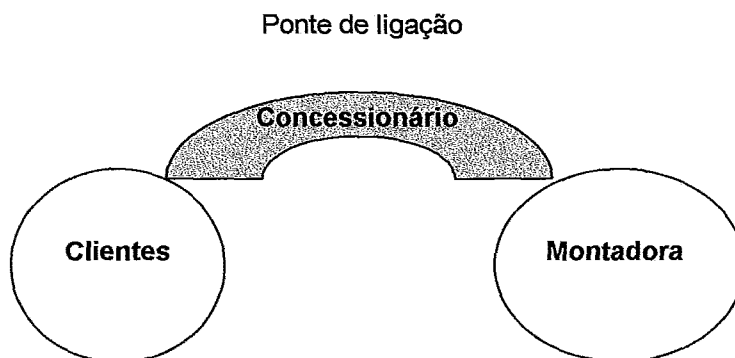
Figura 12. Processo de decisão de compra



Fonte: Elaboração própria, baseada em TÉBOUL (1999, p.229).

Os concessionários exercem o papel de ser uma ponte entre o consumidor e a montadora, conforme Figura 13, a seguir, “fornecendo informações, solicitações do cliente”, permitindo, segundo Téboul (1999, p. 228), ao “departamento de logística redução de estoques, ao departamento de produção, o ajuste e a melhoria da fabricação, e ao de serviços administrativos, a simplificação dos procedimentos”.

Figura 13. Relação cliente x concessionário x montadora



Fonte: Elaboração própria.

Isto significa que as duas empresas devem se relacionar em todos os níveis de interação.

A integração e o bom relacionamento são indispensáveis para o aumento das vendas. Ressalta-se, assim, o papel do comercial como agente integrador. Mas, para isso, necessita de uma visão holística dos múltiplos relacionamentos com seu cliente (venda e pós-venda).

Entretanto, essa não parece ser a realidade existente na relação entre montadora e rede de concessionários. As lógicas diferentes (lógica industrial e lógica dos serviços), as visões de negócio díspares e os interesses contraditórios vêm gerando uma série de conflitos nessa relação e afetando, conseqüentemente, a performance de ambos. O resultado é bem previsível: todos perdem.

4.7. Os Conflitos existentes entre montadoras e concessionários

Há várias definições de conflitos e muitos são os teóricos que se propõem a estudá-los. A maioria dessas definições é divergente, mas um aspecto se faz comum a todas: o conflito deve ser percebido pelas partes envolvidas.

Sendo assim, optamos pela definição de conflito como sendo “um processo que começa quando uma parte percebe que uma outra parte afetou, ou está perto de afetar, negativamente algo pelo qual a primeira parte se interessa” (ROBBINS, 1998, p.274).

Segundo depoimentos coletados durante o estudo, há vários elementos presentes nas relações entre montadoras e rede de distribuição percebidos como ambíguos e ambivalentes. Tal fato vem gerando conflitos e maus-entendidos entre eles e prejudicando profundamente a qualidade de suas relações.

A seguir apresentaremos os conflitos mais presentes, segundo os depoentes.

4.7.1 Modelo obsoleto de gestão

Segundo Evaldo Costa, presidente do ICB - Instituto das Concessionárias do Brasil, um problema que repercute em várias esferas do setor automobilístico é o modelo de gestão imposto aos concessionários pelas montadoras. Esse modelo caracteriza-se por ser:

“predominantemente hierarquizado, do tipo taylorista/fordista, prevalecendo o princípio da racionalização do trabalho operariado através de uma estrutura geral da empresa, cabendo à alta gerência a função de planejamento, à supervisão ou média gerência a função de apoiar os trabalhadores da produção e aos operariados a função de executar as tarefas de produção.” (segundo informação coletada)

Observa-se que esse modelo segue a lógica industrial, conforme nos aponta Zarifian (1998) (conforme analisado na seção 2.7). Prevalece a racionalização das operações, o controle do fluxo e a ênfase na produtividade.

As montadoras que detêm o poder de tutela sobre seus concessionários impõem a modelagem organizacional a ser adotada pela sua rede de distribuição. Sendo assim, determina o número de funcionários para cada concessionário, o fluxo das operações, o ritmo de trabalho, o desenho do espaço físico, as cores, a arquitetura, assim como o volume de investimento determinado como ótimo, a partir de análise de projeção de demanda futura de mercado, também são impostos pelas montadoras para sua rede de concessionários.

Para o presidente do ICB:

“As atividades são desenvolvidas com base no modelo preconizado pelo fabricante (indústria automobilística), o qual, para efeito desse relato, denominaremos de

‘administração conservador de vendas’. Todas as atividades relativas a vendas são desenvolvidas e executadas pelo próprio setor de vendas. O modelo de gestão é predominantemente empírico e o grau de informatização é satisfatório, mas o tratamento dos dados gerados a partir dele é medíocre” (segundo informação coletada).

Torna-se plausível afirmamos que esse modelo de gestão adotado/ imposto aos concessionários é inadequado para atender os anseios seus clientes. A rigidez e a centralização de decisões, características do modelo, impedem que os concessionários tenham a flexibilidade necessária para ajustar e suas operações a fim de transformar os desejos, as necessidades e os interesses de seus clientes em satisfação e que possam se adaptar as limitações financeiras e de tempos dos clientes (conforme analisado na seção 2.7).

O sistema de gestão, decorrente desse modelo, força os concessionários de automóveis a cumprir, “custe o que custar” (segundo informações de donos de concessionários), as metas de vendas negociadas com as montadoras.

Segundo os donos de concessão de marca, e em consonância com Costa, essa administração imposta pelas montadoras dita algumas premissas básicas que devem ser seguidas de forma incontestável pelos concessionários. Ou seja para os fabricantes:

- A área de vendas de autos é a responsável pelo sucesso da empresa;
- O importante é o que essa área de vendas gera, não interessando o que as outras áreas da empresa estejam fazendo;
- As tarefas que exigem uso do pensamento estratégico pertencem predominantemente ao gerente, cabendo aos demais membros da equipe a função de executar. O entendimento predominante é que eles são pagos para fazer vendas.
- As pessoas da área de vendas são as mais importantes, em função disso devem obter tratamento privilegiado;
- O que conta é ter experiência, conhecimento teórico (treinamento, cursos, etc.) não conta muito;

- O importante é fazer a venda, mesmo que para isso seja utilizado recurso não ético;
- O que vende é sempre o preço;
- Os melhores resultados sempre são conseguidos pela área de vendas;
- Quanto mais tempo o vendedor fica no salão de vendas mais sucesso em vendas ele terá;

Pode-se constatar que todas as atenções se voltam para a área de vendas. Esta é considerada o coração da empresa. A área de assistência técnica não é percebida pelas montadoras como tendo o mesmo peso que a de vendas.

Verifica-se que essas dissonâncias se fazem presentes também na concepção de negócio entre montadora e concessionário, conforme a seguir.

4.7.2 Visões de negócio incompatíveis – curto x longo prazos

Para muitos gestores de concessionários e montadoras brasileiros há um enorme abismo entre eles, e uma razão apresentada é a divergência entre as visões de negócios que as regem. Segundo o consultor de gestão da GM, “o fabricante vê o negócio a longo prazo, até porque quem investe em uma fábrica tem que ver seu negócio não em um ano, ou dois, mas em anos, ao passo que os concessionários precisam ter estratégias de curto prazo.” Para o entrevistado, a relação entre longo e curto prazos cria uma “guerra” entre montadora e sua rede de distribuição. As montadoras nunca estão satisfeitas, uma vez que seus focos são diferentes. Os investimentos em marketing das montadoras estão voltados para atrair os novos compradores, ao passo que os concessionários buscam manter seus clientes, conforme analisados.

Observa-se, entretanto, que nem as montadoras, nem sua rede de distribuição estão se dedicando em minimizar essa guerra, o que caracteriza, segundo o entrevistado, uma falta de “visão global do negócio. No Brasil eu nunca vi nenhum fabricante, com sua rede, trabalhar como se fosse um negócio único. A fábrica com o negócio dela de um jeito e o concessionário de outro. Para o entrevistado, mesmo as montadoras de marca japonesas não apresentam estratégia de integração com sua rede de distribuição”.

4.7.3 Os descompassos na integração entre montadoras – concessionários e clientes

Como pudemos observar a relação entre as montadoras e sua rede de concessionários é marcada por divergências e conflitos de interesses. A sinergia, que teoricamente deveria se fazer presente, existe somente nos discursos, segundo os titulares entrevistados. Observa-se a ausência de esforços **coordenados** para o fim último de qualquer empresa: o cliente. As relações, sem dúvida, são regidas pela lógica da emoção. As mágoas entre montadoras e rede de concessionários se manifestam através da percepção dos titulares de que exigências impostas pelas montadoras são “exageradas”, e pela percepção dos profissionais das montadoras de que os concessionários não dão a devida importância para a qualidade dos serviços por eles prestados.

A dificuldade de harmonizar as relações repercute, também, nos comportamentos dos profissionais. Os concessionários tornaram-se desconfiados e passaram a acreditar que as montadoras querem espoliá-los, segundo informações coletadas. As conseqüências são dificuldades na comunicação e na busca de consenso, provocando relações tensas.

É comum ouvirmos concessionários reclamando das montadoras. Estas são percebidas como espoliadoras, que só estão interessadas pelas vendas de carros, custe o que custar para os concessionários. Apesar da atuação combativa das Associações de Marca em relação às quotas de automóveis, é freqüente a queixa de que as montadoras empurram automóveis de modelos e cores não solicitados pelos concessionários que são difíceis de serem vendidos. Essa imposição toma proporções ainda maiores em momentos de recessão, quando bater quotas torna-se algo quase impossível. Segundo os entrevistados nos concessionários, as montadoras para esvaziarem seus pátios de automóveis, nesses períodos, usam de seu poder de tutela para imporem os automóveis que não são vendidos com facilidade. Há uma pressão informal, porque o fabricante não escreve essa exigência. O representante da montadora chega no concessionário e pede para ver a quota. A seguir, apresenta um *mix* de automóveis, com modelos e cores que a montadora tem encaixada. Segundo um titular de um concessionário da Ford – Rio de Janeiro, o representante faz de um jeito que parece que o titular é que pediu aquele *mix*.

Desta forma, as montadoras transferem o problema de estoque para sua rede de distribuição.

O mesmo acontece com o estoque de peças. As montadoras para diminuir seus estoques promovem “campanhas de peças”, o que obriga os concessionários a comprarem mais peças das fábricas a fim de atender a demanda dos usuários, segundo um consultor de gestão da GM. Conforme relatos, as fábricas só se preocupam com as vendas de suas peças para seus distribuidores. O problema de vendas para os usuários é somente dos concessionários, “eles que se virem”, o que demonstra falta de visão global do negócio, segundo o consultor entrevistado. O mesmo nos relata como um concessionário de Brasília “quebrou” numa dessas campanhas.

“A campanha de peças que a montadora elaborou dava como prêmio, para o concessionário que mais comprasse peças, uma viagem a Paris. O concessionário que ganhou, quando voltou de Paris quase teve que fechar seu negócio. Comprou uma quantidade grande de peças e não conseguiu vendê-las. Aumentou a compra, mas não aumentou as vendas e passou a ter que pegar dinheiro no banco, com juros altos, para saldar seu débito com a montadora. O empresário para sair desse “buraco”, teve que vender a metade de sua empresa.” (segundo informação coletada).

Os concessionários também se sentem desprotegidos e cobrados, sem nenhum apoio das fábricas, que “sempre estão cobrando resultados financeiros positivos”.

Segundo os gerentes e donos de concessionários entrevistados, é política das montadoras apoiarem somente os concessionários que possuem uma boa saúde financeira. A análise do balanço do concessionário (quantos carros novos ou usados são vendidos, quanto fatura em peças e mão de obra, análise das despesas fixas, etc.) é o maior indicador de desempenho utilizado para avaliar e dar apoio aos concessionários.

As montadoras também são acusadas de abusarem do seu poder de tutela. Um exemplo, muito citado pelos entrevistados, é o caso da Ford Brasil. Em julho de 1996 a Associação Brasileira das Distribuidoras da Ford, na época com 426 concessionários, entrou com uma representação na Secretaria de Direitos Econômico para que a Ford Brasil Ltda. cessasse de exercer práticas abusivas, como as campanhas de peças citadas

anteriormente. Essa situação se deu em um contexto no qual muitas de suas distribuidoras estavam às vésperas de um colapso econômico irremediável.

José Pimentel, dono de um concessionário da Ford em Salvador (Bahia), ao ser entrevistado, prestou a seguinte informação:

“Tal ação junto ao Cade – Conselho Administrativo do Direito Econômico, visava na época à cessação de conduta calcada no abuso do poder econômico que dispõe e exerce a dita montadora sobre os distribuidores que a mesma produz” (segundo informação coletada).

Vários são os depoimentos de abuso de poder de tutela das montadoras. Entretanto, selecionamos somente alguns para exemplificar, como o relato de um ex-concessionário Mercedes-Benz de Brasília :

“A montadora queria aumentar sua participação no mercado e, então, começou a pressionar seus concessionários para que eles dessem descontos maiores na venda de veículos. Como os concessionários têm que proteger sua rentabilidade, eles não deram os descontos, e a montadora, então, passou a ‘alimentar’ os atacadistas, também conhecidos como “boqueiros” (agências de veículos não autorizadas) oferecendo a eles condições mais favoráveis que as oferecidas para seus concessionários”. (Segundo informações coletadas)

Segundo o entrevistado, a Lei Renato Ferrari¹¹, de certa forma, favorece esse comportamento das fábricas, pois permite aos clientes comprarem seus veículos e fazerem suas revisões de garantia onde eles desejarem.

O presente estudo constatou que as maiores queixas dos distribuidores em relação às suas montadoras, independente da marca, são:

¹¹ Art 5, parágrafo 2 – O concessionário obriga-se à comercialização de veículos automotores, implementos, componentes e máquinas agrícolas, de via terrestre, e à prestação de serviços inerentes aos mesmos, nas condições estabelecidas no contrato de concessão comercial, sendo-lhe defesa a prática dessas atividades, diretamente ou por intermédio de prepostos, fora de sua área demarcada.

- imposição de modelos e cores de automóveis (a Volkswagen e a GM atualmente já negociam com os concessionários);
- pouca flexibilidade na negociação de quotas de veículos;
 - impossibilidade de escolher e negociar com as empresas transportadoras, porque elas são escolhidas e impostas pelas montadoras e pagas pelas distribuidoras;
 - insensibilidade diante de dificuldades financeiras;
 - imposição de compra de lote fechado de ferramentas especiais, mesmo que o concessionário já disponha de algumas dessas ferramentas;
 - imposição da empresa de construção das instalações da agência, restando aos concessionários somente o “pagamento da conta”;
 - imposição de compra e preços abusivos de peças e de componentes de reposição. Os concessionários são obrigados a comprar peças das montadoras, impedindo-os de comprar e negociar diretamente com os fornecedores.

Quanto aos empréstimos concedidos pelos bancos das fábricas, estes não oferecem nenhum benefício, segundo informações coletadas. As taxas de juros são as mesmas que as de outros bancos. O pior, segundo os entrevistados, é que os concessionários são obrigados a pegar empréstimos nos bancos da fábrica, perdendo assim a oportunidade de negociar vantagens com outros bancos.

Já as montadoras reclamam que suas distribuidoras só “sabem chorar”, e vivem de “pires na mão” pedindo ajuda financeira, em vez de investir na formação e qualificação dos profissionais responsáveis pela gestão dos concessionários, segundo o diretor de RH da Ford Brasil LTDA.

Por último, encontramos os clientes. Em pesquisas realizadas pelas Associações de Marca é comum encontrarmos reclamações em relação ao atendimento, principalmente no que se refere aos serviços de mecânica, preços de peças e produtos.

Vários são os que reclamam dos tradicionais tratamentos “indiferentes, antiéticos ou rudes” dos funcionários dos concessionários. Quanto a esse problema, apesar de ser algo ressaltado e considerado tanto pelos concessionários quanto pelas montadoras como imperdoável, pouco se tem feito para exterminá-lo, e encontramos apenas algumas iniciativas de profissionais sensatos e mais qualificados.

As montadoras se defendem dizendo que há uma avaliação de satisfação do cliente, logo após a compra de um veículo zero. Nesta avaliação é considerada a satisfação do cliente com o produto e com o tratamento recebido na hora da compra.

O cliente reclama que só há avaliação para carros zero, que apresentam baixo índice de problemas, e não existe acompanhamento para os outros serviços prestados pelos concessionários, como assistência técnica, garantia, etc.

Contudo, verifica-se que a maioria das pessoas que responde os questionários são clientes insatisfeitos com o carro ou com o processo de venda. Assim, as montadoras não conseguem ter uma visão ampla do nível de satisfação de seus consumidores. Sem dúvida, os concessionários, por manterem uma relação mais íntima com os clientes finais, possuem maior probabilidade de acompanhar seus níveis de satisfação.

Entretanto, conforme já assinalado, como há problemas e mágoas na relação entre fábrica e rede de distribuição, essas informações não são trocadas, dificultando a convergência de objetivos: a construção de uma base de clientes e funcionários leais.

De fato, essas dificuldades estão demandando, com certa urgência, mudanças nas formas de relacionamento que devem ser mais estreitas, na troca de informações, distribuição de poder e de autonomia de atuação.

4.8. Comunicação, Cooperação e Colaboração

Os conhecimentos técnicos são os mais valorizados na maioria das empresas de serviços e essa não é uma realidade diferente dos concessionários. Os conhecimentos, habilidades e desenvolvimentos de atitudes necessários para favorecer a colaboração, a

cooperação e, conseqüentemente, a sinergia entre montadoras e concessionários é pouco valorizada.

Essas ausências também repercutem na comunicação entre esses atores. É preciso encontrar canais eficazes de transmissão e consolidação, assim como o uso de linguagem adequada para introduzir os valores da cultura de cooperação e colaboração. A presença, segundo os entrevistados, de interesses diferentes entre montadora e rede de distribuição contribui para distorções de percepções e, conseqüentemente, para a criação de obstáculos no processo de troca de informações entre eles.

O importante é que todos os concessionários recebam as mesmas informações, de forma clara e objetiva, e tenham as mesmas oportunidades - essa é a maior reivindicação dos concessionários.

Outro aspecto que interfere diretamente na comunicação e relacionamento entre os concessionários é a competição que existe entre eles. A Renault, numa tentativa de minimizar essa disputa interna, onde todos acabam perdendo, vem estimulando a abertura de vários concessionários sob a responsabilidade de um único titular. Por exemplo: nas regiões próximas de Sorocaba, interior de São Paulo, os concessionários da Renault pertencem a um único titular. Segundo o entrevistado, o titular de um concessionário Renault, a montadora, que vem se instalado no Brasil há pouco tempo, está aprendendo com os erros das montadoras mais antigas.

E por último, é preciso resgatar a iniciativa, a criatividade e a ousadia dos profissionais para que eles possam criar e implantar os valores consoantes com a cultura de colaboração e cooperação. Isso requer mais autonomia para os concessionários e estilos gerenciais mais democráticos. A pouca preocupação com a formação e a definição de perfis adequados para os gestores dos concessionários vem contribuindo para a seleção de gerentes que não possuem as competências necessárias para uma gestão democrática. A prática vigente é a do chavão “manda quem pode e obedece quem tem juízo”. Os baixos salários, a instabilidade no mercado de automóveis e a pouca visão empresarial dos titulares, segundo profissionais das montadoras entrevistados, são as razões mais plausíveis para a seleção de gerentes inadequados. As repercussões do estilo gerencial autoritário (já descrito anteriormente, 4.7.1 Modelo

obsoleto de gestão) são o medo de se expressar, de errar, de ousar e, conseqüentemente de inovar, dos prestadores de serviços da rede de distribuição.

No entanto, para que o processo de *empowerment* tenha sucesso, conforme será analisado posteriormente, é necessário que o prestador de serviço estabeleça objetivos para assumir o controle de suas atividades. A sensação dos funcionários de que nada podem fazer, a não ser obedecer cegamente às ordens do chefe, gera insatisfação e desmotivação, tirando deles o desejo de mudar, mesmo que o atual cenário desagrade a maioria.

4.9. Recursos Humanos dos Concessionários

Vários estudiosos do setor de serviços (BERRY, 2001; LOVELOCK, 2001, dentre outros, analisados no capítulo 2 ciclo de fracasso) vêm demonstrando que empresas de sucesso são as que investem na satisfação de seus empregados. Os funcionários que se sentem bem em ajudar a solucionar os problemas presentes durante a prestação de serviços são aqueles que compreendem e agem de forma a agregar valor aos seus clientes. Neste contexto, as mais beneficiadas são as montadoras e sua rede de concessionários.

Para isso, é preciso criar operações de serviços bem-sucedidas, o que é indubitavelmente uma tarefa difícil. Mas, mais difícil ainda é sustentar o sucesso. Ficou claro, ao longo do estudo, que os serviços prestados pelos concessionários são eminentemente avaliados pelo seu desempenho. Contudo, o desafio de sustentar uma boa avaliação, o compromisso de atender as necessidades e desejos de seus clientes sistematicamente, assim como desenvolver continuamente as habilidades e os conhecimentos necessários de seus funcionários está se tornando a questão central da gestão dos concessionários.

Todos os atores entrevistados foram unânimes em afirmar que a excelência dos serviços depende das ações, do compromisso, das competências e da criatividade dos gestores, vendedores e dos que prestam assistência técnica aos automóveis, o que vem corroborar com os preceitos apresentados por Berry (2001).

Essa afirmação advém do fato de que atualmente os automóveis de mesma categoria possuem preços, tecnologias e desempenho similares, o que torna mais importante ainda a excelência dos serviços. A qualidade dos veículos, sem dúvida, interfere na qualidade de seu desempenho, mas conquistar a confiança do cliente depende muito de sua percepção de excelência durante a entrega de um dos serviços dos concessionários. O concessionário vende uma promessa, gerando expectativas, e os clientes compram essa promessa, esperando concretizar suas expectativas. Um grande percentual de seus clientes não possui base técnica suficiente para julgar as competências dos vendedores e dos profissionais responsáveis pela assistência técnica. Tudo que podem fazer é confiar. Observa-se que a promessa de excelência de qualidade dos automóveis atrai novos clientes, mas o que os fideliza é a excelência dos serviços prestados pelos concessionários. A excelente execução do serviço, diariamente, é o elemento fundamental na conquista da confiança. O concessionário que perde a confiança de seus consumidores, perde tudo.

Nesse panorama as competências dos profissionais dos concessionários são um fator decisivo para a conquista da confiança e fidelização dos clientes. Contudo, para se compreender adequadamente a dinâmica e as estratégias adotadas pelos concessionários para esse fim, faz-se necessário apresentar os cenários assim como o perfil de seus profissionais – titulares, vendedores e profissionais da assistência técnica.

4.9.1 O papel dos titulares (empresários)

O ingresso do Brasil no mercado econômico globalizado encontrou o setor varejista de automóveis despreparado em relação às práticas gerenciais modernas dos concessionários. O desenvolvimento desse setor, sem dúvida, foi retardado pela falta de qualificação e formação desses empresários, conforme será analisado a seguir .

O concessionário geralmente vinha de outros negócios - “eram médicos, fazendeiros, industriais que desejavam ampliar seus negócios e abriam um concessionário de automóvel”, segundo depoimento de dirigentes e gerentes de montadoras (Ford, Volkswagen e Mercedes-Benz).

“O que diferencia um concessionário da maioria das empresas é o que ele é, na verdade, várias empresas dentro de um mesmo negócio. [...] na verdade, o concessionário acabou

sendo um setor de vendas independente do setor de serviços e independente do setor de administração. Esses setores são tratados como negócios distintos. Então, quando você pega um dono de concessionário, ele é bom em um desses negócios; é bom em venda de carros usados, ou bom na área de serviço. Raramente encontramos um empresário bom em todas as áreas.” (segundo relato de ex-concessionário da Mercedes-Benz).

Segundo o gerente de Treinamento e Desenvolvimento e Planejamento de Serviços da Ford, um dos maiores problemas dos concessionários é a falta de formação gerencial dos que ficam à frente de seus empreendimentos. Grande parte dos concessionários são empresas familiares, que passam seus vícios de geração para geração. “Alguns gerenciam seus negócios como se estivessem vendendo pão”, segundo esse gerente.

Entretanto, a natureza dinâmica do setor, intensificada pelo processo de modernização, vem criando a necessidade de maior profissionalização dos dirigentes. Parafraseando Cymbaum e Málacco (1999), doravante, os empresários de concessionários precisam seguir a orientação global do negócio quanto ao mercado automobilístico; elaborar visão e missão para suas empresas, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente, assim como seus pontos e fortes, a fim de torná-las competitivas; e priorizar ações que dêem sustentação aos objetivos organizacionais. Para tanto, esses profissionais precisam ter visão global do negócio e elaborar estratégias de RH que permitam desenvolver:

- uma cultura voltada para os clientes;
- um ambiente favorável para que seus funcionários possam alcançar as metas e obter os resultados esperados;
- capacitação de seus funcionários para desempenho com maior qualidade, produtividade e flexibilidade.

A formação, a personalidade, a motivação e os objetivos do empresário são fundamentais para elaboração e consolidação de uma estratégia competitiva calcada na qualidade dos serviços prestados como fator de fidelização de clientes.

Entretanto, para que sua gestão seja eficaz, deve-se criar uma congruência e sinergia com os demais atores que compõem a rede do setor automobilístico. Ele deve ter em vista que ações isoladas, por mais que bem elaboradas que sejam, não garantem os vínculos necessários com os demais atores.

Torna-se imprescindível a conscientização do poder que os atores dessa rede possuem na conquista de uma posição privilegiada na rede e no processo de fidelização de clientes.

Outrossim, o empresário deve ser percebido como modelo a ser seguido pelos seus funcionários. Suas ações, atitudes e comportamentos devem servir de base para o definir e moldar o comportamento profissional desejado.

4.9.2 O papel dos vendedores

O mercado brasileiro marcado por altos e baixos, pela imprevisibilidade e pela instabilidade socioeconômica vem encorajando os empresários a utilizarem o preço como principal ferramenta de marketing. Os vendedores são instruídos a vender e a negociar os preços. O que de certa forma é bem feito e, para isso, ganham um percentual em suas vendas. Geralmente, a remuneração consiste em um fixo mais comissão por venda de carro (tanto novo como usado) e bônus por venda de acessórios e seguro.

Há no momento, sem explícita autorização dos donos de concessionários, um intercâmbio entre os vendedores de marcas diferentes. Se um cliente já antigo, que confia no vendedor de uma determinada marca, se interessar por um automóvel de outra marca, pode procurar o seu vendedor de confiança e lhe solicitar para intermediar a compra desse veículo. Este, prontamente, irá atendê-lo, pois a comissão referente a essa venda é dividida entre os vendedores - o da marca solicitada e o que está intermediando.

Essas práticas são, de certa maneira, estimuladas pelos gerentes dos concessionários e aceitas sem restrições pelos vendedores. Segundo os entrevistados, “o dinheiro vem dos bônus, da comissão”. Há várias formas de receber bônus adicionais e comissões extras.

A seguir, alguns exemplos coletados em vários concessionários:

- Carros encalhados - o vendedor que conseguir vender carros que estão “encalhados” a muito tempo, pode ganhar de bônus até R\$ 50,00;
- Financiamento de carros – a comissão é dada pelo banco da Marca. A comissão pelo financiamento é do concessionário que repassa até 20% dessa para o vendedor;
- Carro usado na troca de um novo – em alguns concessionários, para cada carro usado vendido, indiferentemente da marca e ano, o profissional pode receber um bônus de até R\$ 35,00;
- Meta de seguro - os vendedores de alguns concessionários, que venderem 35% dos carros com seguro, ganharão em torno de R\$ 80,00 do banco da Marca como comissão, e o concessionário também recebe;
- Seguro – além do valor acima mencionado, cada vendedor terá uma comissão de 5% sobre o valor do seguro de cada veículo;
- Emplacamento e transferência – o vendedor recebe, em média, R\$ 35,00 por emplacamento e por transferência dos carros vendidos;
- Acessórios – os vendedores que venderem R\$ 8.000,00 de acessórios para carros zero e R\$ 4.000,00 para carros usados, ganharão um bônus de até R\$ 300,00;
- Garantia extra – é um seguro oferecido pelas seguradoras, cujo preço varia de R\$ 200,00 a R\$ 500,00. O vendedor que vender por seis meses o seguro extra receberá um bônus de R\$ 20,00, e R\$ 40,00, para 1 ano;
- Over – os vendedores que conseguirem vender acima do valor fixado para qualquer veículo terão uma comissão de cerca de 10% do que exceder ao preço.

Nessa ótica de empreendimento, as vendas de carros passam a ser estratégia de atração de clientes para oficina, e a carteira de clientes uma estratégia de barganha junto às seguradoras. Quanto maior a carteira de clientes, maior o poder de pressão do concessionário para que as seguradoras encaminhem para a sua oficina os casos de sinistros.

Segundo um consultor de gestão da GM, as atenções voltam-se para as vendas, pois há um enorme *stress* na área comercial. Os concessionários são pressionados pelas montadoras a diminuir seus estoques de carros e de peças¹⁶ e atualmente os custos financeiros do estoque de veículos é o item que mais assusta o dono de um concessionário. Trata-se, para o entrevistado, de uma questão de sobrevivência.

Outrossim, há uma clara estratégia de venda “casada”¹² como tentativa de manter o cliente mais tempo e mais dependente dos serviços oferecidos pelos concessionários. O objetivo é desenvolver no cliente a percepção que ele ganhará com essas compras. Segundo depoimento de um vendedor: “Na verdade esse plano é bom para o consumidor que não quer se aborrecer com o carro”, e diríamos que também para os vendedores, para os empresários e para as montadoras (uma vez que as peças vendidas na rede de distribuição são compradas nas montadoras).

Observa-se o papel primordial do vendedor no processo de fidelização. Fica a pergunta: a fidelização é com a marca ou com os profissionais do concessionário? Torna-se plausível pensarmos que, pelo menos nesse segmento, a confiança que os clientes depositam nos profissionais dos concessionários é bem maior do que as montadoras acreditam. Vários foram os depoimentos de vendedores que afirmam executar a prática de vendas casadas, inclusive de outros estados. Se os donos de concessionários aceitam essa prática, não podemos afirmar, mas, sem dúvida são beneficiados com isso.

Não obstante, a despeito de toda a relevância dada aos vendedores, verifica-se que os processos de seleção e de treinamento não se preocupam em selecionar e desenvolver as competências necessárias para o adequado desempenho das funções inerentes ao cargo.

Tomaremos como exemplo para ilustrar essa questão a forma de seleção e formação de um vendedor de um concessionário líder da Fiat, no Rio de Janeiro. Um jovem foi contratado para a função de vendedor pela sua experiência bancária.

¹⁶ Importante observar que esse quadro se agrava visto que as montadoras para se livrarem de seus estoques de peças, “empurram” o excesso de peças, conforme analisado anteriormente.

¹² Associar uma venda à outra, quer seja produto ou serviço, ou mesmo ambos.

O dirigente entendeu que uma pessoa que trabalhou como caixa de um banco, possuía os conhecimentos necessários para ser vendedor de carros. No primeiro dia de trabalho assumiu, sem nenhuma ajuda e orientação, a responsabilidade pela venda de carros seminovos. A empresa esperava que ele vendesse e atendesse todas as demandas dos clientes sem sequer conhecer os automóveis. Os vendedores mais antigos, com receio da juventude e ambição desse colega, não lhe facilitavam as vendas. Entretanto, o jovem vendedor tomou essa nova função como um desafio, e buscou os conhecimentos necessários em livros e revistas especializadas. Sua sensibilidade, sua educação e seus valores comerciais lhe permitiram, em pouco tempo, se destacar como vendedor. Em pouco menos de seis meses tornou-se o líder em vendas do concessionário.

Quando perguntamos a ele se essa prática de seleção e qualificação profissional tinha sido só com ele, respondeu-nos: “Não. Essa é uma prática comum a todos os vendedores adotada pela maioria dos concessionários.”

Observa-se que esse jovem e acrescentaríamos os demais prestadores de serviços desenvolvem as competências funcionais a partir da mobilização e combinação de uma tríplice experiência:

- própria experiência social – sensibilidade, virtudes e valores pessoais que interferem na qualidade de suas relações interpessoais;
- experiência dos antigos – que divulgam a ética de trabalho;
- experiência concreta do contato com os clientes.

Essas três experiências convergem, transformando-se em um conjunto de conhecimentos tácitos e explícitos que passam a moldar o comportamento dos prestadores de serviços do concessionário, perpetuando, assim, as práticas de produção de serviços que desconsideram as expectativas e percepções dos clientes.

Contudo, como já apontamos exaustivamente, os clientes estão cada vez mais exigentes e intolerantes em relação aos serviços de baixa qualidade. Se não ficam satisfeitos como os serviços de um determinado concessionário, migram facilmente para outro, sem se preocuparem com a marca. Assim, as montadoras e suas redes de distribuição precisam repensar suas estratégias para manter seus clientes. A intensa

concorrência no setor automobilístico vem despertando a consciência de algumas montadoras e concessionários, e vêm estimulando investimentos em outros serviços, como os oferecidos pela assistência técnica.

Endossando esses novos investimentos, alguns vendedores, gerentes e donos de concessionários entrevistados afirmam que a venda de carros novos, somente, não garante os bons resultados financeiros almejados pelos empresários. Os ganhos estão no retorno das vendas de carros novos e usados, da venda de acessórios e dos serviços prestados pelas oficinas - funilaria, pintura e assistência técnica. A oficina passa a ser o ambiente de fidelização dos clientes e de lucratividade.

4.9.3 O papel dos profissionais de assistência técnica

Segundo os entrevistados de concessionários, em especial os consultores técnicos e os gerentes de vendas, a assistência técnica é uma das fontes de maior lucratividade da empresa.

“A assistência técnica dá 50% de lucratividade do departamento da oficina e os outros 50% ficam sob a responsabilidade da funilaria e da pintura de veículos” (gerente de um concessionário Fiat).

As oficinas são fonte de renda importante para os concessionários. Observa-se uma hierarquização entre os profissionais que atuam na assistência técnica. Ganham maiores salários aqueles que podem “trazer mais dinheiro para o caixa do concessionário” (mecânico-eletricista de concessionário Fiat). De uma forma geral, os concessionários adotam um organograma similar para suas oficinas e, conseqüentemente, uma hierarquização dos funcionários parecida.

Os mecânicos-eletricistas seniores ou plenos ganham salários que giram em torno de R\$ 1.500 a R\$ 2.000,00. São os profissionais mais atualizados e nos que os concessionários mais investem, pois são considerados estratégicos à empresa. Geralmente têm uma relação afetiva positiva e de confiança com os dirigentes. Além de suas funções de mecânicos- eletricitas são responsáveis pela multiplicação e atualização dos demais mecânicos- eletricitas. Têm *status* nas oficinas e representam, em média,

10% do quadro dos mecânicos eletricitas. Os outros 90% são distribuídos, podendo variar de concessionário para concessionário, da seguinte forma:

- 30% de estagiários ou aprendizes; e
- 60% de mecânicos-eletricistas juniores.

Os salários dos estagiários ficam em torno de um salário mínimo, ao passo que os dos mecânicos-eletricistas juniores podem variar de R\$ 300,00 a R\$ 900,00, considerando tempo de casa e competências profissionais.

Os salários dos profissionais de pintura e de funilaria também seguem a mesma lógica. A composição desta categoria é a seguinte: 30% do quadro são compostos de estagiários, 40% de pintores/profissionais juniores de funilaria e 30% de pintores/funcionários de funilaria plenos, com salários em torno de R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00.

Cabe ressaltar que, em alguns concessionários, como o Itavema, esses profissionais recebem comissões por serviços, o que torna o seu superior, o consultor técnico, um personagem estratégico e de grande status para a empresa e demais profissionais da oficina. O consultor técnico, em poucas palavras, é o profissional que faz o diagnóstico do carro, o orçamento e a triagem. “Ele conhece tudo do carro. Seu profundo conhecimento lhe permite identificar pequenos e desprezíveis defeitos, aumento desta forma o volume de trabalho a ser executado e, conseqüentemente, o custo do serviço” (segundo informação coletada).

O consultor técnico possui um grande status porque “traz dinheiro” para o concessionário, “mas não mete a mão na massa”, ou seja, não realiza o conserto, segundo alguns mecânicos entrevistados. Sua visão ampla e técnica dos carros lhe permite identificar, segundo relato de um mecânico-eletricista de concessionário Fiat, quais as peças que estão em bom estado, as que podem ser restauradas e as que precisam ser substituídas. Por essas razões, o consultor técnico é visto como o funcionário que permite o concessionário obter lucro com custos baixos. Assim, certas “malandragens são estimuladas”, como as “**fraudes de garantia**” e “**fraudes da seguradora**”. A fraude de garantia caracteriza-se pela troca de peças em bom estado por outras danificadas ou por

defeitos provocados pelos próprios profissionais de assistência técnica durante a revisão da garantia. Desta forma, *alguns* concessionários ganham com a venda de peças novas, além de poder, dependendo do problema forjado, estimular o cliente a comprar outros acessórios de prevenção/manutenção, como por exemplo protetor de carter (placa que protege o motor).

As fraudes forjadas para as seguradoras seguem o mesmo princípio: agravar os sinistros a fim de aumentar o orçamento do conserto. Apesar das seguradoras conhecerem bem essas fraudes, elas se sentem impotentes para evitá-las.

Vários são os depoimentos de fraudes contra as seguradoras¹³, e muitas são estimuladas pelos próprios clientes, que desejam se aproveitar de um sinistro para consertar problemas anteriores.

Interessante observar que apesar dos discursos dos empresários serem de “transparência em todos os serviços de oficina, garantindo um atendimento com qualidade total”, a realidade se apresenta bem diferente, conforme depoimento de funcionários e clientes de concessionários. As montadoras também têm conhecimento dessas fraudes e alegam se sentirem incapazes de resolvê-los.

Entretanto, elas também são indiretamente beneficiadas, principalmente no que se refere à reposição de peças. Cabe ressaltar que não estamos, em hipótese alguma, afirmando que as montadoras concordam com essas fraudes, mesmo porque elas buscam a fidelização de seus clientes, e o canal para essa conquista são seus concessionários.

Mas, para isso, é preciso investir na capacitação e na energia dos profissionais que prestam os serviços da oficina. A maioria desses serviços envolve julgamentos individuais significativos quanto ao esforço a ser investido nos serviços executados. Entretanto, a atitude empreendedora desses profissionais não é estimulada, fica a cargo de cada um. São os próprios funcionários que decidem se vão ou não tentar algo novo,

¹³ Um ex-vendedor de concessionário do Rio de Janeiro nos relatou que um carro chegou ao concessionário com alguns tiros de metralhadora, e que o tempo de serviço para consertá-lo era relativamente grande, com baixo retorno financeiro. Assim, os mecânicos- eletricitistas, com a conivência de todos da oficina, resolveram danificar mais o carro, chutando-o, batendo com barras de ferro, a fim de aumentar os serviços e, conseqüentemente, o orçamento do conserto.

arriscar a ajudar o cliente, a orientá-lo e a ensiná-lo a manter e a usar adequadamente seus veículos.

Conforme uma entrevista realizada com um ex-presidente de marca da Mercedes-Benz e atual consultor de gestão da GM, os concessionários temem investir na formação dos profissionais de assistência técnica por acreditarem que quando eles estiverem bem capacitados irão abrir suas próprias oficinas e levar seus clientes. Assim, os empresários buscam especializá-los em uma área ou outra, evitando que eles desenvolvam todas as competências necessárias para tocar seus próprios negócios. O custo na formação desses profissionais também é percebido pelos empresários como muito alto para correrem o risco de perdê-los para os concorrentes.

Mais uma vez torna-se plausível pensarmos que a fidelização dos clientes se dá não com os concessionários ou marcas e sim com os profissionais de venda e pós-venda.

4.10 Motivadores dos concessionários

Com as análises anteriores podemos observar que os titulares e seus profissionais de RH, quando os concessionários possuem departamento de RH, não estão preocupados em identificar, conhecer e compreender as necessidades, desejos e interesses de seus trabalhadores. Outrossim, não desenvolvem políticas de motivação, remuneração e desenvolvimento de seus profissionais de venda e pós-venda, fatores indispensáveis para criar um ambiente favorável para motivá-los, conforme destaca Bergamini (1997).

Verifica-se que há tratamentos diferenciados entre os prestadores de serviços dos concessionários; os que “trazem dinheiro” para os concessionários são os que ganham os melhores salários (como os vendedores e consultores técnicos), que possuem prestígio com os dirigentes e espaço para agirem como bem entenderem (como as “malandragens” – fraudes de garantia e fraudes da seguradora) – fatores higiênicos segundo Herzberg (*Apud* Bergamini, 1997). Esse ambiente favorece o surgimento de disputas internas e de posturas antiéticas entre os funcionários. Os resultados são insatisfação entre os que se sentem pouco favorecidos e falta de vontade de querer fazer bem feito o serviço, como consequência, o mau atendimento. Apesar desse panorama

ser teoricamente desaconselhável ((conforme amplamente analisado) para que as empresas se mantenham competitivas e fidelizem seus clientes, o que se observa é uma miopia de gestão de pessoas; uma visão restrita de seus Recursos Humanos. Assim, encontramos concessionários que acreditam que bons funcionários são aqueles que mais vendem peças, carros e serviços, não se importando com os meios e sim com os resultados financeiros.

As necessidades descritas por Herzberg, como inerentes às características humanas singulares (ver seção 3.9 onde discutimos motivação), são negligenciadas pela maioria dos concessionários. Os funcionários não possuem o ambiente favorável para se desenvolverem profissional e psicologicamente e acabam optando por comportamentos de submissão ou de revolta. Os que se revoltam geralmente saem e levam consigo conhecimentos e alguns clientes. Os que se conformam tornam-se apáticos e pouco preocupados com a qualidade de seus serviços.

Lamentavelmente, nesse contexto todos perdem; a empresa, os funcionários e os clientes. A empresa porque perde potenciais trabalhadores, propicia a rotatividade crescente de funcionários, a desmotivação generalizada e perde clientes. Os funcionários perdem porque não conseguem se desenvolver e obter satisfação pessoal e profissional. Por fim, perdem os clientes porque os serviços consumidos são de baixa qualidade, além de não conseguirem estabelecer vínculos afetivos com os prestadores de serviços dos concessionários; fatores indispensáveis para conquistar a confiança dos clientes e para desenvolver a segurança nos serviços oferecidos pelos concessionários (dimensões de qualidade, analisados no capítulo 1).

4.11 Investimentos na formação e qualificação dos profissionais dos concessionários

Nas entrevistas realizadas com os profissionais das montadoras, ao longo da pesquisa, foi unânime a preocupação deles com a qualificação dos profissionais de venda e pós-venda para o processo de fidelização dos clientes à marca. Mas, a despeito desse interesse, poucos são os programas voltados para esse fim. A cada lançamento de carro ou de uma inovação os titulares são convocados a encaminhar seus profissionais de pós-venda para um “consistente” treinamento. Os prestadores de serviços, em especial os de assistência técnica, passam por treinamento com profissionais da

montadora, geralmente nas instalações da fábrica. A montadora custeia quase que integralmente o curso (o material utilizado e os instrutores, gastos com luz, etc.), cabendo aos concessionários o transporte, a estada de seus profissionais e, segundo os próprios titulares, uma quantia irrisória como custeio do curso.

Contudo, apesar desses esforços das montadoras para atualizar e qualificar os profissionais da rede de distribuição, os concessionários não respondem com a mesma dedicação. Alegam que liberar profissionais para os cursos, por menor que seja o tempo, é muito difícil. A maioria diz que trabalha com um número pequeno de empregados e a ausência de qualquer um irá repercutir no dia-a-dia das oficinas e nas vendas. A solução mais adotada é a de encaminhar um ou dois profissionais e solicitar que eles repliquem o conteúdo ministrado. Assim, há critérios de seleção desses profissionais, que precisam ter as competências pedagógicas necessárias para reproduzir o curso aos seus companheiros.

Observa-se que poucos são os concessionários que investem, por conta própria, em programas de treinamentos e desenvolvimento para seus profissionais. As razões apresentadas são, além do número reduzido de trabalhadores, o alto custo dos cursos.

É interessante observar, que as montadoras possuem um controle detalhado dos profissionais que fizeram ou não os cursos de atualização oferecidos por elas. Contudo, não tem como “obrigar” os profissionais da rede de distribuição a fazerem os cursos. Entretanto, o número de funcionários treinados nas montadoras é considerado na hora em que os concessionários reivindicam algum privilégio.

Não obstante, existem iniciativas isoladas para melhorar e aperfeiçoar as competências dos profissionais que atuam na rede autorizada de distribuição de automóveis. A Fenabreve, em convênio com a Fundação Getúlio Vargas, desenhou um programa de capacitação para os titulares, indiferentemente da marca a que pertençam. O objetivo é desenvolver os conhecimentos necessários para formar um gestor de concessionários. Os titulares, sucessores e executivos de concessionários são o público-alvo.

A faculdade Candido Mendes é outra instituição de ensino que apresenta um curso de pós-graduação com o mesmo fim. Os gerentes de RH das montadoras analisadas são unânimes em afirmar que o maior problema dos concessionários, sem dúvida, é a desqualificação dos titulares. Alegam que na maioria dos casos os que estão no comando são filhos dos antigos donos. Não possuem os conhecimentos necessários para assumir o comando. Por sua vez, os titulares mais antigos, os mais velhos, eram mecânicos- eletricitas que foram estimulados pelas próprias montadoras a assumir um concessionário. Com os avanços tecnológicos e o aumento das exigências dos consumidores eles se tornaram defasados.

Mais recentemente, no início de 2001, o ICB - Instituto das Concessionárias do Brasil e a Fenabrava realizaram uma parceria com a Fundação Getulio Vargas e, em conjunto, formataram um curso de qualificação para os empresários, visando desenvolver uma visão mais empreendedora, estratégica e profissional da gestão – Curso de Gestão de Distribuidoras de Veículos Automotores.

O SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial¹⁴ oferece à comunidade cursos profissionalizantes nas áreas de mecânica, eletroeletrônica, mecânica de autos, montagem, dentre outros, para o setor industrial em geral, nas principais cidades do país. O SENAI estabeleceu parceria com as montadoras instaladas no Brasil e sua rede de distribuição e oferece cursos para os profissionais que atuam tanto nas montadoras quanto nas pós-vendas dos concessionários. As montadoras fornecem todas as peças e ferramentas necessárias para montar uma oficina, além dos carros para as aulas práticas. As oficinas são utilizadas pela comunidade, à noite, para formar mecânicos-eletricistas, que quase sempre são aproveitados pelas montadoras. Os preços dos cursos são irrisórios, para permitir que pessoas desempregadas e de baixa renda possam fazer. Segundo informações coletadas, os cursos possuem excelente nível e alcançam os objetivos: em particular formar profissionais de pós-venda com os conhecimentos técnicos necessários e adequados para executar os serviços com qualidade.

¹⁴ Serviço ligado ao CNI (Confederação Nacional da Industria), entidade empresarial.

Observa-se, porém, que os maiores investimentos, tanto das montadoras como dos concessionários, são voltados para a pós-venda. Poucos são os programas destinados a vendedores. As montadoras oferecem cursos para os vendedores quando há lançamento de carros, e as observações feitas acima se repetem para os cursos destinados à assistência técnica. Os concessionários selecionam profissionais de administração, com formação em *marketing* ou com experiência em vendas para trabalharem no *front*, nas vendas. Acreditam que esses critérios são fundamentais para o bom desempenho.

Entretanto, existem movimentos entre alguns concessionários. No Rio de Janeiro, formou-se um grupo de concessionários da Volkswagen com o propósito de elaborar um curso para vendedores e um que se realiza no Cefet¹⁵ para assistência técnica. As coordenações realizadas por uma consultoria, os instrutores e os materiais utilizados pelos alunos são integralmente financiados por esse grupo de concessionários. A Volkswagen doou automóveis para as aulas práticas. Participam do programa os concessionários interessados, contribuindo de forma proporcional ao número de profissionais que desejam formar.

Não obstante, o que se verifica são vários movimentos e investimentos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências isolados, o que reflete a falta de integração, de comunicação e de união de esforços para objetivos comuns. Podemos identificar como conseqüências, desperdícios de tempo, de Recursos Humanos, de recursos materiais e de dinheiro.

Torna-se plausível pensarmos que o fato dos concessionários e montadoras competirem entre si dificultam a convergência de esforços comuns. O receio de investir financeiramente na formação de profissionais para concorrentes (conforme já analisado) contribui decisivamente para a manutenção dessa desintegração entre os atores dessa rede.

¹⁵ Cefet – Centro Federal de Educação Tecnológica – tem como missão habilitar e qualificar profissionais para o mercado de trabalho.

Capítulo 5 Conclusões

O objetivo deste trabalho foi de analisar a importância dos serviços prestados pelos concessionários autorizados de automotores brasileiros no processo de fidelização de clientes à marca, assim como identificar as competências necessárias para conquistar e manter seus usuários.

A principal motivação para estudar esse assunto partiu da observação de que atualmente os carros e os serviços a eles incorporados, das mais diversas marcas, possuem tecnologias, preços, crédito e financiamento compatíveis, direcionando dessa maneira o diferencial competitivo entre as empresas para a qualidade dos serviços prestados pelos concessionários.

Destacou-se ao longo do trabalho a importância do atendimento e do relacionamento entre funcionário e cliente como fatores fundamentais para manter os consumidores encantados, e, conseqüentemente, fiéis. Outrossim, virtudes consideradas antiquadas, tais como cordialidade, tolerância e solidariedade são o “pano de fundo” para a qualidade dessas relações.

Constatou-se também que a maioria das políticas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, motivação e remuneração elaboradas pelos concessionários é inadequada para os desafios presentes nesse mercado globalizado, cada vez mais competitivo e marcado por mudanças frenéticas e pelo aumento contínuo de exigências dos consumidores.

Os concessionários desconhecem os valores de mercado de seus clientes, voltando sua atenção para estratégias de atração, menosprezando as de manutenção de clientes. Essa miopia de estratégia é agravada pelo desconhecimento de competências essenciais para satisfazer e manter seus clientes, no setor de serviços.

Outros aspectos identificados foram as ambigüidades e ambivalências existentes e gerados no relacionamento entre fábrica e sua rede de distribuição (conflitos entre essas montadoras e concessionárias, a imposição de um modelo de gestão obsoleto, etc.) dificultando, dessa forma, a convergência de interesses e visões de negócio.

Cabe ressaltar que apesar de haver programas de treinamento, desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências profissionais para os profissionais de vendas e, principalmente de assistência técnica, os concessionários não investem em todos os seus profissionais e sim naqueles que “trazem dinheiro”.

Um outro aspecto observado, ao longo do trabalho, foi a grande interferência das montadoras na produção de serviço, e a falta de reconhecimento da “profissionalidade” de atividade de serviço. A maioria dos dirigentes e de profissionais, que prestam serviços nos concessionários, em especial os que atuam em vendas, acredita que se aprende a profissão fazendo, conforme exemplo apresentado do vendedor, o que contribui para que os dirigentes se isentem da responsabilidade pela formação e aperfeiçoamento de seus prestadores de serviços.

Sem retornar aos aspectos levantados como imprescindíveis para a conquista da fidelização dos clientes (conforme analisado no capítulo 2), gostaríamos de insistir na importância do **comportamento do prestador de serviço** na percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados. É importante frisar que o comportamento do prestador de serviço deve ser determinado pelas expectativas dos clientes-usuários.

O prestador de serviços deve desenvolver **competência de serviço** (conforme analisado no capítulo 3), ou seja, o funcionário, principalmente o vendedor e o mecânico - eletricista do concessionário, precisa saber e prever que impactos terão o relacionamento com o cliente e o modo como o serviço que executam trarão benefícios aos usuários e ao próprio concessionário. É o que o Zarifian (2001) denomina de **avaliação de utilidade**, avaliação estendida até os usuários dos serviços oferecidos pelos concessionários.

A competência de serviço do vendedor consiste em procurar saber **como** o automóvel que está vendendo poderá ser utilizado, aproveitado, resolver os problemas (se houver) do cliente. Quando se é assistente técnico do concessionário (mecânico-eletricista/pintor e profissional que trabalha na funilaria), desenvolver competência de serviço é procurar calcular o impacto do conserto nas conveniências do cliente. Outrossim, para se desenvolver a competência de serviço faz-se necessário estabelecer relações cordiais, atenciosas, respeitosas e “generosas” com clientes e demais

profissionais do concessionário. Não podemos nos esquecer que os serviços prestados pelos concessionários comportam sempre negociação entre os atores envolvidos no processo de comercialização, iniciando-se com a montadora, passando pelos fornecedores, bancos, seguradoras e clientes finais.

Nesse sentido, “o culto ao cliente é absurdo, o cliente é um ser social com o qual é perfeitamente legítimo discutir e negociar” (ZARIFIAN, 2001, p.141).

Quando um mecânico-eletricista resiste às reclamações injustificadas de um cliente e o leva a mudar de opinião, ele tem inteira razão. Destaca-se, porém, a relevância de responder e tratar o cliente de forma cortês e firme.

Não obstante, o profissional de um concessionário, para desenvolver a competência de serviço e modificar sua atividade profissional (quer sejam titulares - dono da empresa -, vendedores, supervisores, mecânicos-eletricistas, pintores, profissionais de funilaria, atendente, profissionais do *call center*, sem exceções), deve conhecer e compreender os problemas ligados à utilização dos serviços oferecidos, aos conflitos de interesses entre os atores da rede do setor automobilístico e ao modo de vida dos clientes.

Observa-se que o desenvolvimento dessa competência em vários concessionários encontrará grandes resistências por parte dos funcionários, visto o apresentado anteriormente. “Do cliente só se vê as reclamações”. Os clientes são tratados “às cegas”, só se conhecem as queixas, o “mal-humor” e os “chiliques” deles. As iniciativas se voltam para acabarem com os problemas. Ora, não se pode desenvolver a competência de serviço sem que os profissionais do concessionário sejam responsáveis e tenham iniciativas profissionais em suas áreas de atuação, a fim de que possam, realmente, gerar serviços de qualidade para “clientes concretos”.

No desenvolvimento da competência de serviço e de novas práticas profissionais nos concessionários não se podem desprezar os conhecimentos dos saberes dos atos técnicos e o conhecimento dos usos de produtos (automóveis e acessórios) e de serviços oferecidos, pois são esses conhecimentos que fundamentam as expectativas e conquistam a fidelidade dos clientes.

Todavia, a utilização da competência de serviço recorre a dois conceitos, que são empregados um pelo outro: competência social e o saber – ser.

A **competência social** refere-se à capacidade de manter relacionamentos cordiais e empáticos, a fim de que o cliente perceba qualidade nos resultados dos serviços prestados (conforme já analisado). Para isso, os prestadores de serviços dos concessionários precisam saber identificar e conhecer as atividades dos clientes, interpretar e compreender suas expectativas. Destaca-se nesse processo a necessidade da presença de comunicação apropriada e adequada à realidade dos clientes; e do **saber ser** autônomo e responsável pela qualidade e resultado final dos serviços executados.

Esses aspectos devem estar inteiramente integrados às competências profissionais, uma vez que refletem os valores e as opções de trabalho das distribuidoras.

A comunicação humana vive da satisfação das necessidades mútuas de quem se comunica e de quem recebe a comunicação. É dar aos conceitos, à linguagem e ao estilo uma forma apropriada às realidades do locutor e interlocutor. Não é apenas uma comunhão de palavras, isso porque a comunicação é na verdade um relacionamento onde todos os atores saem satisfeitos.

É fundamental lembrar que os prestadores de serviços necessitam que o seu público comungue com as idéias e valores do concessionário – que haja uma **comunhão de pensamentos**. Logo, é necessário focalizar a atenção no público que se deseja atingir, na forma em que se poderá obter essa atenção e qual a impressão que o concessionário deseja passar. Mesmo porque, é importante reconhecermos que a comunicação não é um evento isolado, mas um processo que se deve menos aos fatos do que à interação. Logo, esse processo, para ocorrer, depende do ajustamento entre o comunicador e o seu público e da capacidade de identificar-se com as necessidades alheias.

Logo, não se pode esquecer que a autonomia e o assumir responsabilidade constituem a base das competências profissionais. Entretanto, essas atitudes só podem ser apreendidas e desenvolvidas quando os prestadores de serviços dos concessionários assumem as situações profissionais que as requerem. O que é dificultado pela ausência

de políticas de RH coerentes, quer sejam pelas montadoras ou concessionários que, na sua maioria, não estimulam a iniciativa desses profissionais.

“A autonomia e a responsabilidade constroem-se básica e simultaneamente nas aprendizagens que acarretam os comprometimentos em nossa vida social e pessoal, e nas mudanças internas dos modos de funcionamento das empresas” (ZARIFIAN, 2001, p.148).

Portanto, destaca-se a relevância dos programas de treinamento e desenvolvimento elaborados pelos concessionários, assim como do processo de aprendizagem organizacional, a fim de que competências mencionadas possam ser desenvolvidas de forma contínua.

Ultimamente, os profissionais e estudiosos de RH vêm defendendo que o objetivo último de qualquer empresa é aumentar a produtividade individual dos funcionários, a fim de que os resultados financeiros da organização melhorem, por isso as empresas investem em programas de treinamento e desenvolvimento para seus trabalhadores. Os concessionários e as montadoras não são diferentes. Mas como garantir que esse objetivo seja alcançado? Essa é uma questão que certamente “martela na cabeça” de todos os titulares. Na busca de respostas, os concessionários investem na formação e qualificação de alguns de seus funcionários, principalmente naqueles que consideram estratégicos para aumentar o volume de vendas.

Ora, nem sempre o aumento de produtividade individual implica incremento da eficácia global do concessionário. Os dois aspectos podem até revelar-se incompatíveis em determinadas circunstâncias. Assim, os concessionários precisam adotar uma visão global do negócio e, conseqüentemente, investir em programas de desenvolvimento que permitam o aumento da produtividade global da organização mediante a manutenção e atração de novos clientes. Mas, para isso, os concessionários têm de mudar o conteúdo das atividades executadas por seus funcionários, a área de trabalho, o estilo gerencial vigente e permitir que os funcionários participem das decisões que lhes afetam diretamente.

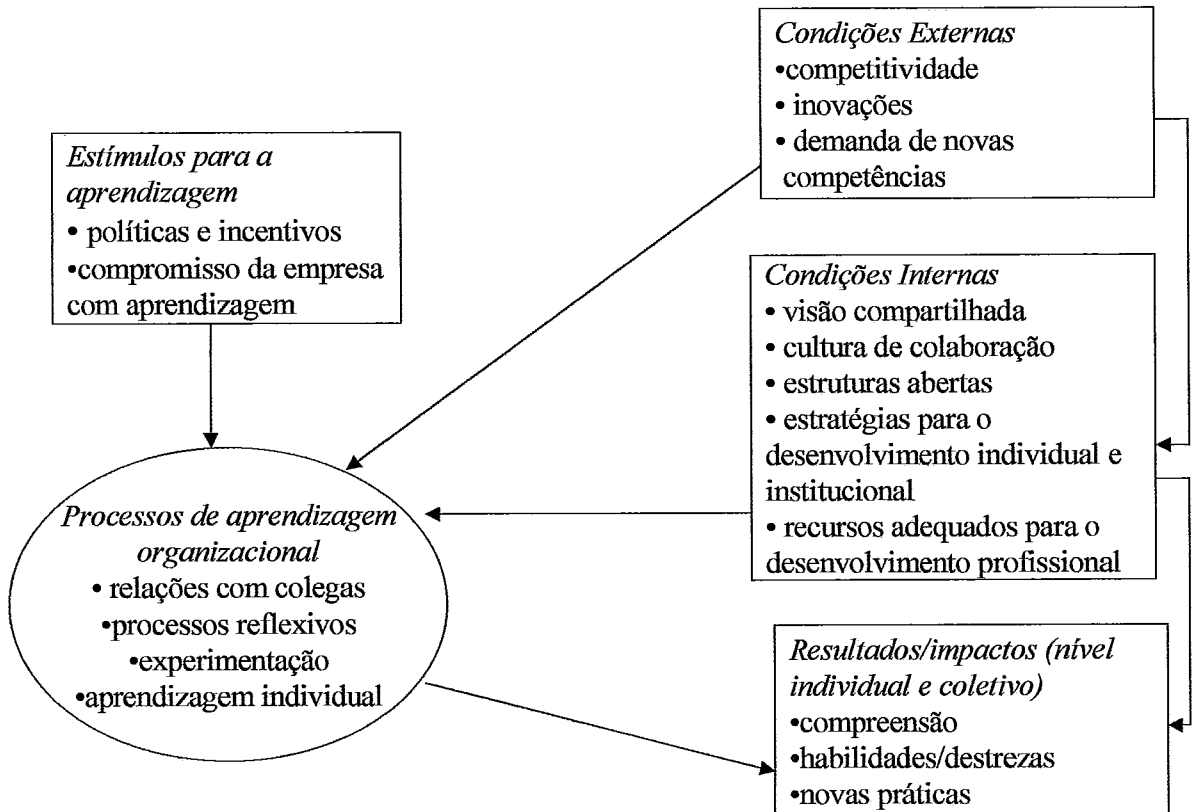
Como se supõe que essas mudanças necessitam de desenvolvimento de novas competências, temos que considerar os fatores imprescindíveis ao processo de aprendizagem organizacional:

- Estímulos para aprendizagem – políticas, incentivos e compromisso do concessionário com o processo;
- Condições internas – visão compartilhada entre os atores da rede de comercialização, cultura de colaboração, estratégias de desenvolvimento individual e organizacional, estilo gerencial democrático-ativo e recursos materiais, tecnológicos e humanos adequados ao desenvolvimento profissional;
- Conscientização das condições externas – concorrência acirrada entre concessionários (inclusive os da mesma marca), ritmo frenético de inovações (de produto, processos, organizacionais e sociais - como parcerias e *joint venture*) e demanda de novas competências profissionais.

O processo de aprendizagem organizacional permite a melhoria das relações entre os atores da rede de comercialização, dos processos reflexivos dos prestadores de serviços dos concessionários e da aprendizagem individual. O sucesso desse processo promove maior compreensão dos problemas e obstáculos presentes na comercialização de automóveis e de serviços, incremento das habilidades e destrezas dos funcionários e adoção de novas práticas profissionais.

A figura 14 abaixo nos permite uma visão mais integrada desses fatores:

Figura 14. Fatores que favorecem os processos de aprendizagem organizacional



Fonte: Elaboração própria.

Entretanto, o que se observa mais freqüentemente é o que Lovelock e Wright (2001) denominam de ciclo de fracasso e ciclo de mediocridade, conforme apresentado no capítulo 2.

Analisamos anteriormente que o ciclo de fracasso caracteriza-se pela simplificação das rotinas, baixo investimento em treinamento e contratação de profissionais de baixa escolaridade e “baratos”.

Nos concessionários, com exceção dos mecânicos-eletricistas que necessitam de uma formação mais especializada, as demais profissões passam por pequenos treinamentos ou nenhum.

O ciclo de fracasso com os funcionários nos concessionários começa com uma descrição de cargos estreitos para acomodar as baixas qualificações e investimentos em

treinamento, enfatizando as regras e não a criatividade e autonomia nos serviços prestados. A estratégia de baixos salários é acompanhada pela falta de critérios na seleção ou treinamento. Por esse motivo é comum encontrarmos prestadores de serviços desmotivados, entediados, com deficiências de competências para atender, responder e solucionar os problemas dos clientes. Os resultados para os concessionários são facilmente previsíveis: baixa qualidade do serviço, alta rotatividade dos funcionários, perdas de clientes e fracas margens de lucro. Esse cenário faz com que o ciclo se repita com contratação de funcionários pouco qualificados e mal remunerados para trabalhar num ambiente nada estimulador e gratificante.

O ciclo de fracasso com os clientes começa com ênfase na elaboração de estratégias de atração de novos clientes, que ficam insatisfeitos com os serviços prestados (verifica-se que a insatisfação maior é com os serviços de pós-venda), com a falta de cortesia, de preparo e de satisfação dos funcionários que os atendem. Esses clientes não conseguem estabelecer vínculos com os concessionários, logo, não desenvolvem nenhuma fidelidade e trocam de concessionários na mesma velocidade que os funcionários mudam de empresa. A perda de clientes deveria ser algo de grande preocupação para os empresários, pois significa perda do volume de vendas e, conseqüentemente, baixa lucratividade. O despreparo dos gerentes e dirigentes vem agravando esse quadro. Muitos gerentes e dirigentes “assumem premissas míopes sobre as implicações financeiras das estratégias de má remuneração e alta rotatividade dos Recursos Humanos”; essa afirmação de Lovelock e Wright (2001, p.407), se adequada à realidade de muitas distribuidoras analisadas. Esses gerentes não consideram:

- o custo do constante recrutamento, seleção e, por menor que seja, do treinamento desses novos funcionários há um custo embutido;
- o custo da menor produtividade de prestadores novos com baixa qualificação;
- o custo de atração constante de novos clientes, que exige propagandas, promoções e descontos;
- os custos das perturbações e instabilidade emocional dos funcionários que, apesar de serem difíceis de quantificar, geram grandes perdas na lucratividade da organização.

Esses ciclos de fracasso refletem também a falta de preocupação dos concessionários em identificar e compreender as reais necessidades, interesses, desejos e emoções dos clientes. Compreender os motivos conscientes ou inconscientes que levam os clientes a comprar nesse ou naquele concessionário (cliente shopper), assim como o porquê de comprar esse ou aquele automóvel (e/ou esses ou aqueles acessórios) e pagar por esse ou aquele serviço (cliente buyer) é importante para criar valor para o cliente e comunicar a ele esse valor. As expectativas dos clientes são subestimadas ou mesmo negligenciadas, e os poucos movimentos para compreender os clientes encontram-se nas pesquisas de satisfação patrocinadas pelas montadoras, principalmente com a compra de carro zero.

Cabe relembrar que em um ambiente competitivo, no qual os concessionários são cada vez mais pressionados a fazer mais com menos, os sobreviventes serão aqueles que pesquisam e entendem bem seus clientes – que valores eles estão buscando, quais suas expectativas em relação aos produtos e acessórios e como tanto para o sucesso em *marketing* quanto para programas e projetos de Recursos Humanos. Julgam e encontram valores no mercado. Assim, a pesquisa sobre o comportamento dos clientes é fundamental

O que esse panorama descreve é a inabilidade dos gerentes e dirigentes para gerir pessoas. A visão de curto prazo do desempenho financeiro mediante o pouco investimento em treinamento e aperfeiçoamento de seus funcionários contribui para o aumento da rotatividade, insatisfação e infidelidade de seus prestadores de serviços. Todavia, os clientes regulares gostam de manter relações com os funcionários que conhecem e confiam, sendo assim, a rotatividade e a falta de compromisso dos trabalhadores com os resultados finais de seus serviços contribuem para a perda de clientes; este é o maior temor das empresas que desejam se manter competitivas.

Por último, recomendam-se, no futuro, que sejam realizadas pesquisas em comportamento do consumidor para se compreender o perfil, os hábitos, a necessidade e os desejos dos clientes e sugerir estratégias de marketing de manutenção e de Recursos Humanos, para a rede de distribuição de veículos, considerando-se as análises e sugestão aqui indicadas.

Recomenda-se também pesquisas que permitam comparações entre as diversas políticas de Recursos Humanos e estratégias de Marketing de Relacionamento em outros países.

Referencias bibliográficas:

- ABRAMO L. **Novas tecnologias, difusão setorial, emprego e trabalho no Brasil: um balanço**, [S.1:s.n], 1999.1v. original datilografado.
- ANFAVEA, Anuário Estatístico. São Paulo.Disponível em: www.anfavea.com.br. Acesso em:15 mar.2002.
- ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. **De JK a FHC, A Reinvenção dos Carros**. 3.ed. São Paulo: Escrita, 1997.
- BERGAMINI, C, W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo:Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C.; CODA, R. (coord.). **Psicodinâmica da vida organizacional:motivação e liderança**. São Paulo:Atlas, 1997.
- BERRY, L. **Serviços: Os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BERRY, L, L.; PARASURAMAN, A. **Serviço de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.
- BIELSCHOWSKY, R. Investimentos na industria automotiva brasileira: características determinantes. **Folha de São Paulo**, 23 mai. 1999. 1º Caderno, p.4.
- BRESCIANI, L. P. Os desejos e o limite: trabalho e reestrutaração produtiva *na* indústria automobilística brasileira. In: LEITE, M. P. **O trabalho em movimento**. São Paulo:Contexto, 1997.
- CANÁRIO R. *et al.* **Formação e Situação de Trabalho**. Portugal: Porto Editora, 1997. 300 p.
- CARVALHO, Q. R. *et al.* (1997). **Abertura comercial e mudança estrutural na indústria automobilística brasileira**. [S.1:s.n], 1997. 1 v. Original datilografado.
- CASTRO, A. N. *et al.* **A Máquina e o equilibrista: Inovações na Indústria Automobilística**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- CASTRO, A. N. **Qualificação, qualidades e classificações**. São Paulo: Educação e Sociedade, 1993. 25 p.

- CYMBBAUM, J. O.; MÁLACCO, R. L. S. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHAMPAGNE, F. *et al.* **Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura, financiamento**. São Paulo: editora Hucitec, 1997.
- CHETOCHINE, G. **Marketing Estratégico da Distribuição**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHRISTOPHER, M. (1999). **O Marketing da Logística: otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes**. São Paulo: Futura, 1999.
- COSTA, E. **Os impactos da Internet no varejo automobilístico**. 2001. 190 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- D'AMARAL, M. T. *et al.* **Contemporaneidade e Novas Tecnologias**. Rio de Janeiro: Livraria Sette Letras Ltda, 1996.
- DAVENPORT, T.; PRUSTSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. São Paulo: Campus, 1998.
- DAVENPORT, T. A. **Reengenharia de processos; como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DELUIZ, N. **Globalização Econômica e os Desafios à Formação Profissional**. São Paulo: Boletim Técnico do SENAC. 1996. 6 p.
- DOUGLAS, M. **Como as Instituições Pensam**. São Paulo: EDUSP, 1998.
- DUBAR, C. **Tecnologie nouvelles, transformations du travail et besoins de formations**. Paris: Documentation Française, 1996.
- Indicadores Estatística. <http://www.fenabreve.com.br/associacoes/assoc.htm>. Acesso em 15 mar. 2002.
- FERNÉ, J.; HAWKINGS, R. A. **New electronic tool for business**. Paris: OECD, 1996.
- FERRETTI, C. J. *et al.* **Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.

- FITZSIMMONS J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação.** Porto Alegre:Bookman, 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.
-
- _____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.
- GUNS B., A. **Organização que Aprende Rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional.** São Paulo: Atlas, 1998.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** São Paulo: Campus, 1995.
- HASENCLEVER, L. **Dinâmica e Gestão da Inovação: O papel das Empresas Industriais Químicas.** 1997. 158 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Instituto de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do rio de Janeiro, rio de Janeiro.
- HESELBEIN F.; GOLDSMITH M., BECKHARD R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996.
- HESKETT, T. *et al.* **Colocando para funcionar a cadeia serviços-lucro.** New York: Harvard Business Review, 1994. 22 p.
- Indicadores Estatísticos. [http : // www.ibge.gov.br / estatística / indicadores/ trabalhoerendimento/ pme/ default.shtm](http://www.ibge.gov.br/estatística/indicadores/trabalhoerendimento/pme/default.shtm). Acesso em 15 mar.2002.
- KANAANE R. **Human Relations:principles and practices.** Boston:Houghton Mifflin Company, 1999.
- KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- KUENZER, A. Z. *et al.* **Trabalho e Educação.** São Paulo: Papirus Editora, 1994.

- LAPLAINE, M. F. ; SARTI, F.A. A reestruturação do setor automobilístico brasileiro nos anos 90. **Economia e Empresa**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 28-49, jan.jun. 1994.
- LEITE, M.; POSTHUMA, A. (1995). **Reestruturação produtiva e qualificação: reflexões iniciais**. [S.1: s.n], 1995. Original datilografado.
- LOOY, B. V., DIERDONCK, R. V.; GEMMEL, P. **Services Management na Integrated Approach**. London: Financial Times.Pitman Publishing, 1999.
- LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços, Marketing, Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LOPES, M. C .**Estratégias de Qualificação: metodologias de avaliação**. Oerias : Celta editora, 1997.
- MACHURET, J., DELOCHE, D. ; D' AMART, J. C. **Comerciator : teoria e práticas da via da qualidade nos sistemas de vendas**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.
- MARTIN, J. **A grande Transição: usando as setes disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologias e estratégias**. São Paulo:Futura, 1995.
- MARTINS, J. S. **O Poder da Imagem**. São Paulo: Intermeios e Marketing, 1992.
- MELLO, G. N. **Cidadania e Competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio**. São Paulo: Cortez Editora, 1995.
- MILLER, L.M. (1999). **A qualidade do emprego em serviços: análise dos anos 1990 no Brasil**. 1999. 163 p. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- MIRANDA, N.; CORRÊA, H. **Uma análise parcial da rede de suprimentos da indústria automobilística brasileira**. São Paulo : Revista de Administração. 1997. v. 32 , n.1, 8 p.
- NEVES, M. Mudanças tecnológicas e organizacionais e os impactos sobre o trabalho e qualificação profissional. In: MACHADO, L. *et al.* **Trabalho e educação**. Campinas: Papirus, 1992.
- NORMANN R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviço**. São Paulo: Atlas, 1993.

- PAES, A. M. M. **Programas de Lealdade em Montadoras: um estudo na Indústria automobilística Brasileira**. 1999. 134 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- PAIVA, V. (1997). **Qualificação e Inserção Alternativa no Mundo do Trabalho**. São Paulo: Revista Novos Estudos CEBRAP, 1997. v. 48, n. 2 . 21 p.
- PATERYON, E. ; SALMON, R. **Les nouvelles technologies d'information et l'entreprise**. Paris: Econômica, 1996.
- PELIANO, J. C. **Automação e trabalho na indústria automobilística**. Brasília: UNB, 1994.
- PIMENTA, L. J. O valor da marca . *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 22 , nov., 1999. Caderno C, p. 3.
- PINHEIRO, D. A velha fábrica vira pó. **Revista Veja**, São Paulo, ano 33, n 12, p.90-93, mar. 2000.
- POCHMANN, M. **O trabalho sob jogo cruzado**. São Paulo: Contexto, 1999.
- POSTHUMA, A.C. **Restructuring and Changing Market Conditions in the Brazilian Auto Components Industry**. ECLAC/IDRC, 1995.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. São Paulo: Campus, 1999.
- RIFKIN, J. **Fim dos Empregos: O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a revolução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ROBBINS S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- REBOUÇAS. **Sala de Aula Interativa**. São Paulo:Atlas, 2000.
- SHETH, J., MITTAL, B. ; EWMAN, B.I. **Comportamento do cliente; indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHMITZ H. e CARVALHO Q. R. **Automação, Competitividade e Trabalho**. São Paulo: Editora Hucitec, 1988.

- SOUZA, D. B.; SANTANA, M. A.; DELUIZ, N. **Trabalho e Educação: Centrais Sindicais e Reestruturação produtiva no Brasil**. Rio de Janeiro: Quartet, 1999.
- STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem: Relatos de Sucesso das Grandes Empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- TÉBOUL, J. **A era dos Serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1999.
- TORRES, R. M. **O Que (e como) é necessário aprender?** São Paulo: Atlas, 1992.
- VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento After Marketing: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VIERA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M. B. (orgs). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- VILARDAGA, V. V. A importância da Internet na comercialização de automóveis. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 14, set., 2000. Caderno A, p. 4.
- _____. Vendas pela WEB. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 30, nov., 2001. Caderno A, p. 8.
- WOOMACK, J., DONES, D. e ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. **A Mentalidade Enxuta nas Empresas: Elimine o Desperdício e Crie Riqueza**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. (1997, 22 de agosto). Organização e Produção Industrial de serviços: Elementos introdutórios para discussão. *Seminário na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Depto. Engenharia de Produção*. São Paulo, mimeo.
- ZARIFIAN, P. , Valor, Organização e competência na Produção de Serviços: Os estudos do trabalho: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa. In: SEMINÁRIO REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA,

FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E NOVAS COMPETÊNCIAS
PROFISSIONAIS. 1998, Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 23 p.

_____ . **Objetivo Competência:** por uma nova lógica.
São Paulo:Atlas, 2001.

ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J. **Services Marketing.** Ney York: McGraw-Hill
Companies, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1
LEI RENATO FERRARI

Art. 3 – Constitui objeto da concessão:

- I – a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes fabricados ou fornecidos pelo produtor;
- II – a prestação de assistência técnica a esses produtos, inclusive quanto ao seu atendimento em garantia ou revisão;
- III – o uso gratuito da marca do concedente, como identificação.

§ 1º - A concessão poderá, em cada caso:

- a) ser estabelecida para uma ou mais classes de veículos automotores;
- b) vedar a comercialização de veículos automotores novos fabricados ou fornecidos por outro produtor.

Art. 4 – Constitui direito de concessionário também a comercialização de:

- I – implementos e componentes novos produzidos ou fornecidos por terceiros, respeitada, quanto aos componentes, a disposição do artigo 8;
- II – mercadorias de qualquer natureza que se destinem a veículo automotor, implemento ou à atividade da concessão;
- III – veículos automotores e implementos usados de qualquer marca.

Art. 5 – São inerentes à concessão:

- I – área operacional de responsabilidade do concessionário para o exercício de suas atividades;
- II – distâncias mínimas entre estabelecimentos de concessionários da mesma rede, fixadas segundo critérios de potencial de mercado.

§ 1º - A área poderá conter mais de um concessionário da mesma rede.

§ 2º - O concessionário obriga-se à comercialização de veículos automotores, implementos, componentes e máquinas agrícolas, de via terrestre, e à prestação de serviços inerentes aos mesmos, nas condições estabelecidas no contrato de concessão comercial, sendo-lhe defesa a prática dessas atividades, diretamente ou por intermédio de prepostos, fora de sua área demarcada.

§ 3º - O consumidor, à sua livre escolha, poderá proceder aquisição dos bens e serviços a que se refere essa lei em qualquer concessionário.

Art. 6 – É assegurada ao concedente a contratação de nova concessão:

- I – se o mercado de veículos automotores novos da marca, na área delimitada, apresentar as condições justificadoras da contratação que tenham sido ajustadas entre o produtor e sua rede de distribuição;
- II – pela necessidade de prover vaga de concessão extinta.

§ 1º - Na hipótese do inciso I deste artigo, o concessionário instalado na área concorrerá com os demais interessados, em igualdade de condições.

§ 2º - a nova contratação não se poderá estabelecer em condições que algum modo prejudiquem os concessionários da marca.

Art. 7 – Compreende-se na concessão a quota de veículos automotores assim estabelecida:

I – O concedente estimará sua produção destinada ao mercado interno para o período anual subsequente, por produto diferenciado e consoante a expectativa de mercado da marca;

II – A quota corresponderá a uma parte da produção estimada, compondo-se de produtos diferenciados e independentes entre si, inclusive quanto às respectivas quantidades;

III – O concedente e o concessionário ajustarão a quota que a este caberá, consoante a respectiva capacidade empresarial e desempenho de comercialização e conforme a capacidade do mercado de sua área demarcada.

Art. 8 – Integra a concessão o índice de Fidelidade de compra de componentes dos percentuais de aquisição obrigatória pelos concessionários.

Parágrafo Único – Não estão sujeitas ao índice de fidelidade de compra ao concedente as aquisições que o concessionário fizer de acessórios para veículos automotores e de implementos de qualquer natureza e máquinas agrícolas.

Art. 9 – Os pedidos dos concessionários e os fornecimentos do concedente deverão corresponder à quota de veículos automotores e enquadrar-se no índice de fidelidade de componentes.

Art. 10 – O concedente poderá exigir do concessionário a assistência técnica de estoque proporcional à rotatividade dos produtos novos, objeto da concessão, e adequado à natureza dos clientes do estabelecimento, respeitado os limites prescritos nos §§ seguintes:

§ 1º - É facultado ao concessionário limitar seu estoque:

- a) de veículos automotores em geral a 65% e de caminhões em particular a 35% da atribuição mensal das respectivas quotas anuais por produto diferenciado.

Art. 11 – O pagamento do preço das mercadorias fornecidas pelo concedente não poderá ser exigido, no todo ou em parte, antes do faturamento, salvo diverso entre o concedente e sua rede de distribuição.

Parágrafo único – Se o pagamento da mercadoria preceder a sua saída se dará até o sexto dia subsequente àquele ato.

Art. 12 – O concessionário só poderá realizar a venda de veículos automotores novos diretamente ao consumidor, vedada a comercialização para fins de revenda.

Art. 13 – É livre o preço de venda do concessionário ao consumidor, relativamente aos bens e serviços objeto da concessão dela decorrentes.

§ 1º - Os valores do frete, seguro e outros encargos variáveis de remessa da mercadoria ao concessionário e deste ao respectivo adquirente deverão ser discriminados, individualmente, nos documentos fiscais pertinentes.

§ 2º - Cabe ao concedente fixar o preço de venda aos concessionários, preservando sua uniformidade e condições de pagamento para toda a rede de distribuição.

Art. 17 – As relações objeto desta lei serão também reguladas por convenção que, mediante solicitação do produtor ou de qualquer uma das entidades adiante indicadas, deverão ser celebradas com força de lei.

Art. 18 – Celebrar-se-ão convenções das categorias econômicas para:

- I – explicar princípios e normas de interesse dos produtores e distribuidores de veículos automotores;
- II – declarar a entidade civil representativa de rede de distribuição;
- III – resolver, por decisão arbitra, as questões que lhe forem submetidas pelo produtor e entidade representativa da rede de distribuição;
- IV – disciplinar, por juízo declaratório, assuntos pertinentes às convenções da marca, por solicitação de produtor ou entidade representativa da respectiva rede de distribuição.

Art. 19 – Celebrar-se-ão convenções da marca para estabelecer normas e procedimentos relativos a:

- I – atendimento de veículos automotores em garantia ou revisão;
- II – uso gratuito da marca do concedente;
- III – inclusão na concessão de produtos lançados na sua vigência e modalidades auxiliares de venda;
- IV – comercialização de outros bens e prestação de outros serviços;
- V – fixação de área demarcada e distâncias mínimas, abertura de filiais e outros estabelecimentos;
- VI – venda de componentes
- VII – novas concessões e condições de mercado para sua contratação ou extinção de concessão existente;
- VIII – quotas de veículos automotores, reajustes anuais, ajustamentos cabíveis, abrangências quanto a modalidades auxiliares de venda;
- IX – pedidos e fornecimentos de mercadorias;
- X – estoques do concessionário;
- XI – alteração de época de pagamento;
- XII – cobrança de encargos sobre o preço da mercadoria;
- XIII – margem de comercialização, inclusive quanto a sua alteração em casos excepcionais, seu percentual atribuído ao concessionário de domicílio do comprador;
- XIV – vendas diretas, com especificação de compradores especiais, limites das vendas pelo concedente sem mediação de concessionário, atribuição de faculdade a concessionários para venda à administração pública e ao Corpo Diplomático, caracterização de frotista de veículos automotores, valor de margem de comercialização e de contraprestação de revisões, demais regras de procedimento;
- XV – regime de penalidades gradativas;
- XVI – especificação de outras reparações;

XVII—contratações para prestação de assistência técnica e comercialização de componentes;

XVIII—outras matérias previstas nesta Lei e as que as partes julgarem de interesse comum.

Art. 20 – A concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores será ajustada em contrato que obedecerá forma escrita padronizada para cada marca e especificará produtos, área demarcada, distância mínima e quota de veículos automotores, bem como as condições relativas a requisitos financeiros, organização administrativa e contábil, capacidade técnica, instalações, equipamentos e mão-de-obra especializada do concessionário.

Art. 21 – a concessão comercial entre produtor e distribuidor de veículos automotores será de prazo indeterminado e somente cessará nos termos desta Lei.

Parágrafo único - O contrato poderá ser inicialmente ajustado por prazo determinado, não inferior a cinco anos, e se tornará automaticamente de prazo indeterminado se nenhuma das partes manifestar à outra a intenção de não prorrogá-lo, antes de cento e oitenta dias do seu termo final e mediante notificação por escrito devidamente comprovada.

Art. 22 – Dar-se-á a resolução do contrato:

- I – por acordo das partes ou força maior;
- II – pela expiração do prazo determinado, estabelecido no início da concessão, salvo se prorrogado nos termos do artigo 21;
- III – por iniciativa da parte inocente, em virtude de infração a dispositivo desta Lei, das convenções ou do próprio contrato, considerada infração também a cessação das atividades do contraente.

Art. 23 – O concedente que não prorrogar o contrato ajustado nos termos do art. 21, parágrafo único, ficará obrigado perante o concessionário a:

- I – readquirir-lhe o estoque de veículos automotores e componentes novos, estes em sua embalagem original, pelo preço de venda à rede de distribuição, vigente na data de re aquisição;
- II- comprar-lhe os equipamentos, máquinas, ferramental e instalações destinados à concessão, pelo preço de mercado correspondente ao estado em que se encontrarem e cuja aquisição o concedente determinara ou dela .

I – as categorias econômicas de produtores;

II – cada produtor e a respectiva rede de distribuição, esta através da entidade civil de âmbito nacional que a represente, designadas convenções da marca.

ANEXO 2

RELAÇÃO DE ASSOCIAÇÕES DE MARCA

1. ABRAC – Associação Brasileira dos Concessionários Chevrolet
2. ABRACAF – Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis Fiat
3. ABRADIF – Associação Brasileira dos Distribuidores Ford
4. ASSOBRAV – Associação Brasileira dos distribuidores Volkswagen
5. ABRADIGUE – Associação Brasileira dos Distribuidores Guerra
6. ABRADIR - Associação Brasileira dos Distribuidores Randon
7. ABRADO – Associação Brasileira dos Distribuidores Volvo
8. ACAV – Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen – Caminhões;
9. ANCIVE - Associação Brasileira dos Distribuidores Iveco
10. ASSOBENS – Associação Brasileira dos Concessionários Mercedes-Benz;
11. ASSOBRASC - Associação Brasileira dos Distribuidores Scania
12. ABBM – Associação Brasileira dos Concessionários BMW e Land Rover;
13. ABRACAM - Associação Brasileira de Conc. De Autom. Mercedes-Benz
14. ABRACIT – Associação Brasileira dos Concessionários Citroën
15. ABRACOP - Associação Brasileira dos concessionários Peugeot
16. ABRADIT – Associação Brasileira dos Distribuidores Toyota
17. ABRANI – Associação Brasileira dos Concessionários Nissan
18. ABRARE - Associação Brasileira dos Concessionários Renault
19. ABRASA – Associação Brasileira dos Distribuidores Autorizados Suzuki Automóveis
20. ABRASCC - Associação Brasileira dos Concessionários Chrysler, Dodge e Jeep
21. ABRAV - Associação Brasileira dos Revendedores Automóveis Volvo
22. ASSOASIA - Associação Brasileira das Distribuidoras Ásia Motors
23. ASSOAUDI - Associação Brasileira dos Distribuidores Audi
24. ASSOKIA - Associação Brasileira dos Distribuidores Kia Motors
25. AUTOHONDA – Associação Brasileira dos Concessionários Honda de Véícs Automotores Nac. e Imp.
26. ABRACY - Associação Brasileira dos Concessionários Yamaha
27. ASSOHONDA - Associação Brasileira das Distribuidoras Honda
28. ABRADA – Associação Brasileira dos Distribuidores Agrale
29. ABRAFORTE - Associação Brasileira das Distribuidoras New Holland
30. ASSODEERE – Associação dos Distribuidores Autorizados SLC – John Deere
31. ASSOREVAL - Associação Brasileira dos Distribuidores Autorizados Valmet
32. UNIMASSEY - Associação Nacional dos Distribuidores Massey-Ferguson

ANEXO 3
VENDAS INTERNAS NO ATACADO TIPO/ EMPRESA

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
 Assessoria de Planejamento Econômico e Estatístico
 Indústria Automobilística Brasileira

Referencia : VENDAS INTERNAS NO ATACADO TOTAL
 Setor : Autoveiculos
 Ano : 2001 (Jan / Dez - em unidades)
 Tabela n.: 3 Fl.: 1
 Emissao : 31/01/02 Hora : 09:24:04

EM UNIDADES													
M E S	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
AUTOMOVEIS PASSAGEIROS E USO MISTO	85862	95960	119463	112472	118893	102821	92044	98027	72543	82952	100304	95238	1176579
AUTOMOVEIS PARA PASSAGEIROS	13266	17291	20665	18349	20143	18052	15590	16063	12041	14595	18792	19530	204377
AUTOMOVEIS DE USO MISTO	72596	78669	98798	94123	98750	84769	76454	81964	60502	68357	81512	75708	972202
COMERCIAIS LEVES	11353	13271	18758	16373	17369	13859	12189	11962	9345	10417	11356	13127	159379
CAMIONETAS DE USO MISTO	1811	2058	2538	2567	2961	2081	1634	1771	1444	1271	1492	2375	24003
UTILITARIOS	128	73	104	201	74	76	94	147	140	100	74	111	1322
CAMIONETAS DE CARGA	9414	11140	16116	13605	14334	11702	10461	10044	7761	9046	9790	10641	134054
COMERCIAIS PESADOS	5922	6726	8810	7890	8168	7614	7178	8164	6989	6452	6504	6623	87040
CAMINHONES	4858	5372	7241	6292	6529	6183	5657	6475	5686	5054	5712	5450	70509
ONIBUS	1064	1354	1569	1598	1639	1431	1521	1689	1303	1398	792	1173	16531
TOTAL GERAL -->	103137	115957	147031	136735	144430	124294	111411	118153	88877	99821	118164	114988	1422998
ACUMULADO --->	-	219094	366125	502860	647290	771584	882995	1001148	1090025	1189846	1308010	1422998	

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
 Assessoria de Planejamento Econômico e Estatístico
 Indústria Automobilística Brasileira

Empresa : AGRARIE S.A.
 Referência : VENDAS INTERNAS NO ATACADO / MODELO
 Setor : Autoveículos
 Ano : 2001 (Jan / Dez - em unidades)
 Tabela n.: 1 Fl.: 1
 Emissão : 31/01/02 Hora : 09:18:02

M E S	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
3. COERCIONAIS PESADOS	207	285	377	358	354	271	319	333	176	249	177	285	3321
3.1 CAMINHOS	26	26	50	37	36	26	40	43	27	49	83	49	491
3.1.1 CAMINHOS SEMITRÊVES	3	1	13	8	9	5	7	5	10	12	13	8	94
TX 6000	3	1	13	8	9	5	7	5	10	12	13	8	94
3.1.2 CAMINHOS LEVES	23	25	37	29	27	21	33	38	17	36	70	41	397
TX 7500	7	3	10	7	5	3	7	8	5	8	48	22	133
TX 8500	16	16	22	17	13	15	21	27	8	24	22	15	216
TX 7000	0	6	5	5	9	3	5	3	4	4	0	4	48
3.2 ONIBUS	181	259	327	321	318	245	279	280	149	201	94	236	2900
3.2.2 CHASSIS	181	259	327	321	318	245	279	280	149	201	94	236	2900
MA 7.5T	49	25	60	29	15	10	11	6	6	47	14	17	289
MA 8.5T	19	60	24	34	21	30	48	54	16	23	21	24	374
MA 6.0	92	111	119	120	142	119	100	50	0	11	17	13	954
MA 8.0	21	63	124	138	140	86	120	180	127	120	42	82	1243
TOTAL GERAL	287	285	377	358	354	271	319	333	176	249	177	285	3391

A - Alcool D - Diesel E - Elétrico G - Gasolina KG - C K D Gasolina KD - C K D Diesel

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
Assessoria de Planejamento Econômico e Estatístico
Indústria Automobílistica Brasileira

Referência : VENDAS INTERNAS NO ATACADO / TIPO / EMPRESA
Setor : Autoveículos
Ano : 2001 (Jan / Dez - em unidades)
Tabela n.: 2 Fl.: 1
Emissao : 31/01/02 Hora : 09:21:22

M E S	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
AUTOMOVEIS PARA PASSAGEIROS	13266	17291	20665	18349	20143	18052	15590	16063	12041	14595	18792	19530	204377
FIAT AUTOMOVEIS S.A.	621	794	582	310	151	1032	1544	1693	1101	1361	2726	3813	15728
GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	7201	10717	12818	11001	12439	11218	9407	8809	6517	8858	10853	10478	120316
HONDA AUTOMOVEIS DO BRASIL LTDA.	2595	1966	2393	2017	2060	1730	1617	1573	1375	1304	1529	1240	21399
RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	390	1183	1443	1685	2120	1855	1003	1489	1395	1632	756	16109	18733
TOYOTA DO BRASIL LTDA.	1218	1073	1149	1330	1487	965	833	872	839	802	869	655	12092
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA.	1241	1558	2280	2006	1886	1252	1186	1627	814	1112	1183	2588	18733
AUTOMOVEIS DE USO MISTO	72596	78669	98798	94123	98750	84769	76454	81964	60502	68357	81512	75708	972202
FIAT AUTOMOVEIS S.A.	28788	28483	31084	31453	32246	29295	27334	25707	21272	21601	29479	24885	331627
FORD BRASIL LTDA.	5173	5105	5992	6478	6660	6614	3574	3241	3300	3459	3931	4225	57752
GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	10498	13594	16577	16314	18622	15908	14427	17407	10862	14398	15713	13360	177680
DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	779	970	1156	875	590	442	705	551	803	639	603	548	8661
PEUGEOT CITROEN DO BRASIL S.A.	0	0	79	531	652	1305	882	2049	2118	2234	2784	2137	14771
RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	2588	3818	4708	4714	5344	4643	2330	3361	3695	3179	3807	2167	44354
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA.	24770	26699	39202	33758	34636	26562	27202	29648	18452	22847	25195	28386	337357
CAMIONETAS DE USO MISTO	1811	2058	2538	2567	2961	2081	1634	1771	1444	1271	1492	2375	24003
FIAT AUTOMOVEIS S.A.	101	46	116	115	197	154	132	111	66	127	113	230	1508
GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	597	807	703	981	1073	682	391	422	185	336	405	501	7083
IVECO MERCOSUL LTDA.	0	0	5	27	21	5	9	14	19	49	63	54	266
TOYOTA DO BRASIL LTDA.	0	2	2	8	0	3	2	2	0	0	20	0	39
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA.	1113	1203	1712	1436	1670	1237	1100	1222	1174	759	891	1590	15107
UTILITARIOS	128	73	104	201	74	76	94	147	140	100	74	111	1322
LAND ROVER DO BRASIL LTDA.	70	63	94	192	50	50	79	122	125	89	74	107	1115
TOYOTA DO BRASIL LTDA.	58	10	10	9	24	26	15	25	15	11	0	4	207
CAMIONETAS DE CARGA	9414	11140	16116	13605	14334	11702	10461	10044	7761	9046	9790	10641	134054
FIAT AUTOMOVEIS S.A.	2867	3172	3830	3838	4141	2900	2911	3208	2418	2922	4261	3549	40017
FORD BRASIL LTDA.	1196	1432	2024	1643	1571	1429	840	959	827	562	764	695	13942
GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	1881	2816	4845	3665	4295	4176	3287	2517	1495	2755	2418	2738	36888
DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	558	344	350	332	282	103	404	316	107	9	0	3	2808
MMC AUTOMOTORES DO BRASIL S.A.	617	533	833	723	830	666	748	834	752	685	615	723	8559
LAND ROVER DO BRASIL LTDA.	1	4	1	4	5	8	15	0	0	0	0	1	39