

# **Medição da qualidade dos serviços através da satisfação dos Clientes do GAS Ibéria - Concessionários e Oficinas**

**Por**

**Ana Luís Henriques de Lima Sampaio Leite**

## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**Orientada por:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Susana Costa e Silva

**Responsável pelo acompanhamento na empresa:** Dr.º Júlio Rodrigues

**Empresa em Estudo:** Grupo Auto Sueco

**Universidade Católica Portuguesa  
Faculdade de Economia e Gestão  
Centro Regional do Porto  
2013**

**Porto, 2013**  
**Ana Luís Henriques de Lima Sampaio Leite**  
**Medição da qualidade dos serviços através da satisfação dos clientes do**  
**GAS Ibéria – Concessionários e Oficinas**

Trabalho Final de Mestrado submetido no cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.

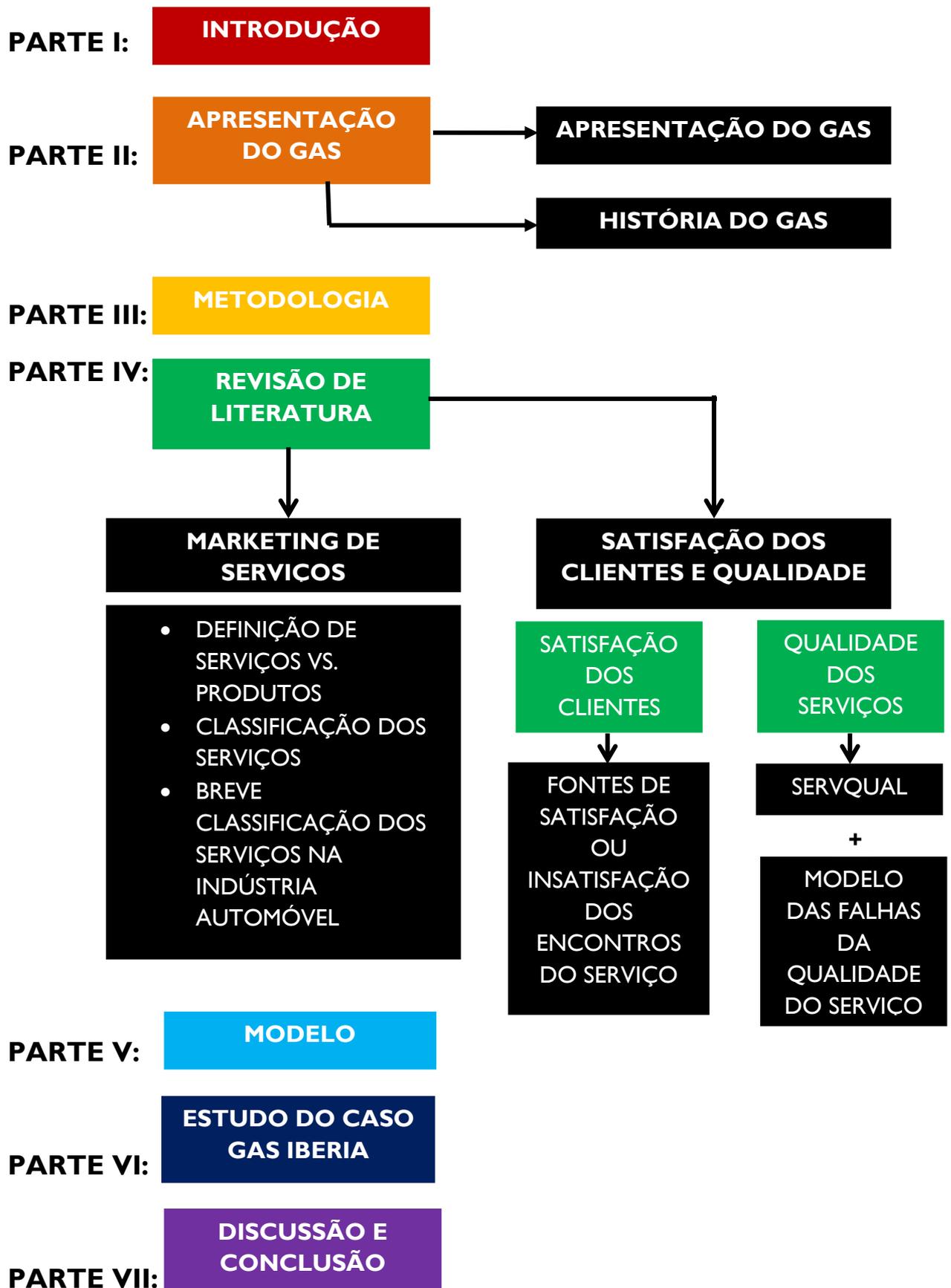
## **Agradecimentos**

Finalizado o meu trabalho de final de mestrado de Gestão , resta-me agradecer a todos aqueles que deram o seu contributo mais ou menos especializado, mas todos eles com imensa disponibilidade e incentivo e diria até com carinho, sempre que de algum modo era solicitada a sua colaboração.

Deste modo quero evidenciar a sabedoria e mestria da minha orientadora, Professora Doutora Susana Costa e Silva, docente da Universidade Católica do Portuguesa; ao Dr. Júlio Rodrigues, à Dr.<sup>a</sup> Ana Gago e ao Dr. Luís Pereira, orientadores de estágio do Grupo Auto Sueco pela ajuda em todos os trabalhos por mim executados ao longo do estágio. Gostaria ainda de deixar o meu especial obrigado aos meus colegas de estágio pelo bom ambiente proporcionado e à minha família que me incentivou e apoiou em todos os momentos.

**“É importante para uma empresa gerir bem a qualidade do serviço, mas é essencial que ela saiba gerir as falhas melhor ainda” (Gronroos, 2004, p.127)**

## Visão Geral do TFM



Fonte: Sistematização Própria.

## Resumo

Este Trabalho Final de Mestrado, sob a forma de relatório de estágio, enquadra-se na **medição da qualidade dos serviços através da satisfação dos clientes do GAS Ibéria - Concessionários e Oficinas de veículos pesados**, relativamente aos diversos serviços prestados. Neste seguimento ir-se-á procurar responder, com base na experiência obtida, à seguinte questão: **“Qual o impacto dos serviços numa empresa como o GAS Ibéria? “**.

De modo a darmos resposta a esta questão, este TFM segue uma estrutura de seis capítulos:

No primeiro capítulo pretende-se expor, de forma **introdutória**, qual é o objetivo, o tema e os principais conceitos deste trabalho;

No segundo, é realizada uma **apresentação do GAS**, tendo em vista perceber a sua dinâmica, estratégia, estilo de gestão, produtos e serviços, clientes, estrutura e cultura;

O terceiro capítulo expõe a **metodologia de investigação** utilizada para criar uma relação entre a teoria estudada e os dados recolhidos do GAS Ibéria, que dão origem ao modelo aplicado.

No **enquadramento teórico**, pretende-se estudar a grande temática deste relatório - o Marketing de serviços, e depois, de forma mais detalhada, todos os conceitos e as teorias relacionados com a avaliação da satisfação dos clientes e com a qualidade dos serviços prestados, como é o caso do SERVQUAL ou o do Modelo das Falhas.

Posteriormente, no quarto capítulo, surge o **modelo de análise**, que é uma súmula do que mais importante foi analisado durante o capítulo anterior, e de onde se extraiu o questionário, de forma a dar resposta ao problema deste TFM.

No **estudo do caso GAS**, quinto capítulo, é proposta uma matriz de análise, da qual se apartará um novo inquérito de avaliação da satisfação dos clientes face aos serviços prestados pelo GAS Ibéria- Concessionários e Oficinas de veículos pesados. Este questionário será elaborado à luz dos conceitos analisados durante o enquadramento teórico e do modelo adotado, e ajudará o GAS a recolher informação mais correta, abrangente e diversificada face à opinião dos clientes.

Por fim, o último capítulo do relatório consiste numa **discussão e conclusão** entre as matérias abordada na revisão de literatura e a aplicação que o GAS Ibéria faz sobre o modelo que derivou com base naquelas, no que concerne à qualidade dos serviços prestados pelas oficinas e concessionários.

**Palavras-Chave:** Marketing de Serviços, SERVQUAL, Inquérito, Falha dos Serviços, Satisfação dos Clientes, Qualidade dos Serviços, Investigação-ação.

## **Siglas Utilizadas**

- **ASC** : Auto Sueco Coimbra
- **GAS** : Grupo Auto Sueco
- **SPAS**: Serviços Partilhados Auto Sueco
- **TFM** : Trabalho Final de Mestrado
- **UNCAEI-PT**: Unidade de Negócio de Camiões Autocarros e Equipamentos Industriais de Portugal

## Índice

<b>Capítulo I – Introdução</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo II – Apresentação do GAS</b>	<b>13</b>
2.1 Apresentação do GAS	13
2.2 História do GAS	16
<b>Capítulo III- Metodologia</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo IV- Revisão de Literatura</b>	<b>21</b>
4.1 Marketing de Serviços	21
4.1.1 Definição de Serviços vs. Definição de Produtos	25
4.1.2 Classificação dos Serviços	26
4.2 Satisfação dos clientes e Qualidade dos Serviços	28
4.2.1 Satisfação dos Clientes	29
4.2.1.1 Fontes de satisfação ou insatisfação dos encontros do serviço	30
4.2.2. Qualidade dos Serviços	31
4.2.2.1 SERVQUAL	32
4.2.2.2. Modelo das falhas da qualidade do serviço	35
<b>Capítulo V – Modelo de Análise</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo VI – Estudo do caso GAS Ibéria</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo VII – Discussão e Conclusão</b>	<b>56</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>60</b>
<b>Anexos</b>	<b>64</b>
<b>Anexo I – SERVQUAL</b>	<b>64</b>
<b>Anexo II - Atual Inquérito de Satisfação do GAS / Volvo</b>	<b>66</b>

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Organigrama do GAS	13
Ilustração 2 - Organigrama da UNCAEI-PT	14
Ilustração 3 - Ramos de negócio do GAS	15
Ilustração 4 - Dados GAS	16
Ilustração 5 - Metodologia do TFM	19
Ilustração 6 - Diferentes tipos de serviços presentes na Economia	22
Ilustração 7 - Características dos Serviços	26
Ilustração 8 - Perceções do cliente sobre a qualidade e satisfação do cliente	28
Ilustração 9 - Modelo das Falhas da qualidade do serviço	35

Ilustração 10 - Falhas dos Fornecedores.....	37
Ilustração 11 - Modelo de Análise .....	42
Ilustração 12 - Novo vs. Atual questionário do GAS Ibéria .....	44
Ilustração 13 - Estrutura do Novo Inquérito de Satisfação.....	45
Ilustração 14 - Vantagens do correio eletrónico.....	46

Nº de páginas: 82

Nª de palavras: 12.211

## Capítulo I – Introdução

O presente TFM em Gestão surgiu após o estágio curricular realizado durante os meses de Setembro a Fevereiro, na UNCAEI-PT do GAS Ibérica, onde foi lançado o desafio de criar um método de avaliação da satisfação dos clientes, relativamente aos serviços Volvo prestados por esta empresa, nos seus concessionários e oficinas, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho dos funcionários durante o processo de venda e entrega dos veículos pesados, na prestação de serviços de pós-venda, como é o caso da manutenção e reparação do veículo ou venda de peças para o mesmo.

O GAS é uma empresa que iniciou a sua atividade em Portugal e que desenvolveu todos os seus múltiplos negócios em torno do seu *core business* - a comercialização de veículos da marca Volvo - e que, ao longo dos anos, foi evoluindo para novas áreas de negócio, passando pela internacionalização de novos mercados. Atualmente, está presente em três continentes: Europa, África e América.

No que se refere ao GAS Ibéria, este tem uma unidade de negócio, a UNCAEI-PT, que tem como principal atividade a venda de veículos pesados, equipamentos industriais e motores marítimos. Esta unidade de negócio também oferece vários serviços aos seus clientes e apostou fortemente no serviço de pós-venda e venda de peças genuínas no mercado de veículos pesados da marca Volvo, em Portugal. Esta aposta é um fator de diferenciação da empresa em relação à concorrência, aumentando a sua quota de mercado e acrescentando maior variedade de serviços, tentando, ao máximo, satisfazer todas as necessidades dos seus clientes e proporcionar-lhes experiências com valor.

A questão de investigação – medição da qualidade dos serviços através da satisfação dos clientes do GAS Ibéria - Concessionários e Oficinas de veículos pesados, requer um resposta correta e objetiva que resultará numa proposta de criação de um meio adequado. O marketing de serviços é o tema que permite enquadrar e estudar todos os conceitos necessários e subjacentes a esta questão, fazendo um levantamento das definições, das caracterizações dos diversos tipos de serviços realizados, quais os

meios que avaliam a performance dos serviços prestados quanto à sua qualidade e a satisfação que eles provocam aos clientes.

Posto isto, é essencial proceder, inicialmente, a um estudo interno da organização, de modo a recolher, estudar e analisar os dados necessários para eventual posterior aplicação através do modelo de análise, que será desenvolvido a partir dos principais conceitos abordados no enquadramento teórico.

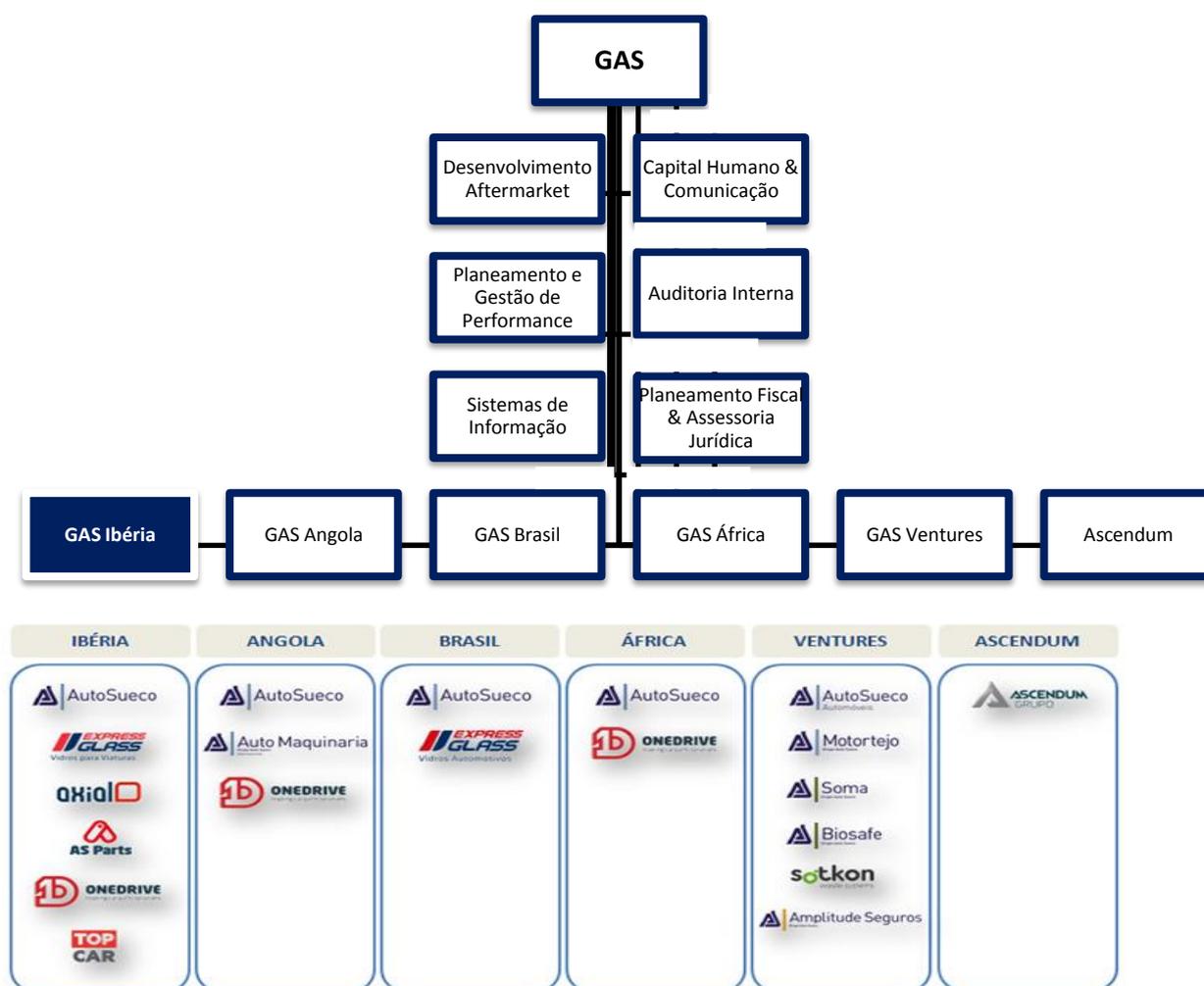
Após o estudo dos conceitos e teorias, depois de concebido o modelo e de aplicado o método de ação-investigação, é necessário fazer a aplicação empírica ao caso do GAS Ibéria, onde será apresentada uma nova proposta para a avaliação do serviço que vem no seguimento da deteção de falhas na avaliação de serviço ao cliente, até então levada a cabo, a qual demonstra algumas lacunas que devem ser corrigidas.

## Capítulo II – Apresentação do GAS

### 2.1 Apresentação do GAS

O atual GAS (ver ilustração I) é uma organização Privada Portuguesa. É uma empresa que aposta constantemente no dinamismo e que está presente em três continentes, em mais de dez países: Europa, América (do Norte e do Sul) e África. Esta organização detém uma quota expressiva do mercado automóvel, sendo o único vendedor de veículos pesados e ligeiros da marca Volvo, em Portugal, prestando os serviços relacionados, como contratos de assistência e comercialização de peças genuínas Volvo. É importante referir que o GAS também comercializa veículos ligeiros de outras marcas como: Mazda, Land Rover, Ford, Honda, Jeep e Skoda.

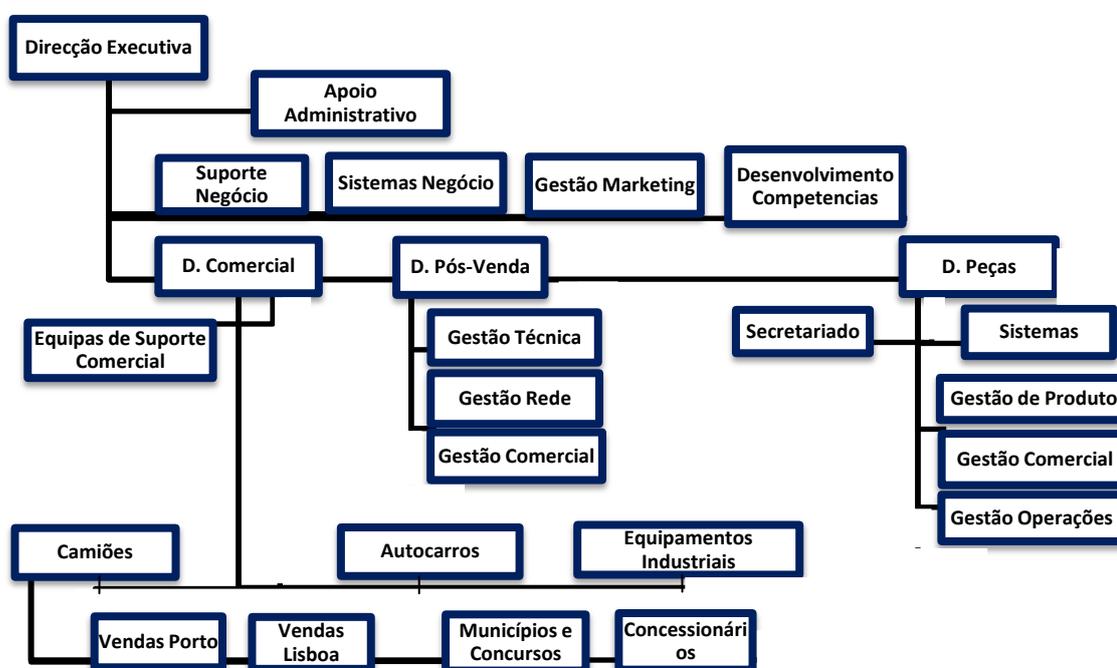
Ilustração I - Organigrama do GAS



Fonte: Site Oficial do GAS (2013).

O *core business* do GAS começou por ser a comercialização de veículos ligeiros da marca Volvo, tendo posteriormente passado à comercialização também de camiões, autocarros, equipamentos industriais de produtos da marca Volvo, e motores marítimos, a cargo da UNCAEI-PT. A UNCAEI-PT é uma unidade de negócio que depende, hierárquica e funcionalmente, diretamente do GAS Ibéria, sendo responsável pela venda de veículos pesados, equipamentos industriais e marítimos, que se encontra a cargo da Direção Comercial, bem como pelos serviços de pós-venda e pela comercialização das peças Volvo (ver ilustração 2). Esta unidade de negócio apresenta uma estrutura constituída por dois níveis hierárquicos (integração vertical) e por três departamentos (integração horizontal).

**Ilustração 2 - Organigrama da UNCAEI-PT**



Fonte: Relatório Organizacional do GAS (2012).

É possível verificar que as operações do grupo estão agrupadas por área geográfica e/ou *partners*, e dentro de cada uma destas empresas existe uma estrutura por área de negócio. Cada região constitui uma unidade operacional, com um administrador responsável pelo desenvolvimento e alinhamento dos objetivos do GAS com os dessa unidade. A organização apresenta, deste modo, um tipo de estrutura organizacional divisional por região, visto que a descentralização da estrutura permite a cada região

ter autonomia na tomada de decisão e na implementação de uma estratégia própria que esteja devidamente enquadrada na estratégia global do GAS.

O GAS encontra-se dividido em cinco ramos de atividade principais: Automóvel, Indústria, Comércio, Serviços e Imobiliário. Incluem-se nestas categorias empresas de veículos, uma empresa financeira, uma seguradora, uma fábrica que produz superestruturas próprias para camiões de lixo e contentores do lixo e uma empresa de reciclagem de pneus usados. A grande parte dos serviços prestados aos veículos pesados (camiões e autocarros) são da responsabilidade da UNCAEI-PT, onde, como já foi mencionado anteriormente, se inserem os departamentos comerciais e concessionários (processo de venda e entrega da viatura), departamento do pós-venda (oficinas: reparação e manutenção), e o departamento de peças (controlo de toda a gestão de stocks de peças para veículos pesados da marca Volvo - ver ilustração 3).

### Ilustração 3 - Ramos de negócio do GAS



Fonte: Relatório Organizacional do GAS (2012).

De modo a sistematizar a informação e os dados mais importante do GAS, elaborei a seguinte tabela (ilustração 4):

### Relatório de Estágio - Ana Luís Henriques de Lima Sampaio Leite

#### Ilustração 4 - Dados GAS

<b>Nome</b>	Grupo Auto Sueco
<b>Fundação</b>	Abril de 1949 – Luiz Oscar Jervell e Ingvar Poppe Jensen
<b>Localização da Sede</b>	Rua Conde da Covilhã, 1637 4100-189 Porto
<b>Estatuto Jurídico</b>	Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) sob o regime jurídico de uma Sociedade Limitada por quotas (Lda.)
<b>Número de Colaboradores</b>	3.881
<b>Logotipo</b>	
<b>Conselho Geral</b>	Tomaz Jervell (presidente); Paulo Jervell ; José Manuel Leite Faria.
<b>Ramos de Negócio</b>	Automóvel; Indústria; Comércio; Serviços; Imobiliário.
<b>Empresas do Grupo</b>	Auto Sueco; Auto Sueco Automóveis; Express Glass; AS Parts; Onedrive; Civiparts; ONtruck; TOPCar; Soma; Biosafe; Axial; Motortejo; Auto Maquinaria; Grupo Ascendum; Sotkon; Grow; Tecnauto; Unevol; Asinter; AS Move; GO Automóveis; Plurirent; Socibil; AutoPower; Amplitude e outras.
<b>Produtos</b>	Camiões; Chassis Autocarros; Semi-Reboques; Geradores SDMO; Motores Penta; Automóveis (multimarca); Equipamentos de Construção; Granulado de Borracha; Peças; Vidro automóvel.
<b>Serviços Prestados (Volvo)</b>	Contratos de Assistência Volvo; Peças Genuínas Volvo; Volvo Express Service; Volvo Fora de Horas; Assistência a Superestruturas; Volvo Service Program; Assistência a Semi-Reboques; Serviço de Pneus; Volvo Action Service; Formação de Motoristas; Dynafleet; Soluções de Financiamento; Seguros; Ofertas e Campanhas.
<b>Capital Social</b>	30.000.000€ *
<b>Volume de Negócios</b>	1.129.549.000€ *
<b>Resultado Líquido</b>	30.530.000€ *
<b>Países em que opera</b>	Portugal; Brasil; Angola; Espanha; Estados Unidos; Reino Unido; Turquia; Namíbia; Tanzânia; Quênia; Botswana; África do Sul; Marrocos; Dubai; França e Cuba.

**Fonte:** Sistematização Própria.

\*Valores referentes ao ano de 2011

## 2.2 História do GAS

A história do GAS remete-nos para 1933, quando Luiz Óscar Jervell inicia a venda de veículos ligeiros da marca sueca Volvo, no norte de Portugal. O GAS só foi fundado em 1949, quando Luiz Jervell convidou Ingvar Poppe Jensen para participar no desenvolvimento da empresa, que continua até aos dias de hoje a ser gerida e detida por estas famílias de origem. Assim que foi criada a Auto Sueco, Luiz Jervell, juntamente com Ingvar Jensen, definiu uma nova estratégia de negócio que foi um ponto de viragem para a marca em Portugal.

**Relatório de Estágio - Ana Luís Henriques de Lima Sampaio Leite**

Em 1959, construiu-se a ASC, atual Ascendum, empresa de que o GAS detém hoje apenas 50% do capital, e em 1962 cria-se, em Ovar, a Soma, a primeira unidade industrial de montagem de veículos pesados. Em 1965, a representação Volvo estende-se a todo o país com a abertura de uma filial em Lisboa. Ainda neste ano, criou-se a Camo para a montagem de carroçarias de autocarros. Em 1983, a empresa já tinha expandido as suas instalações para Setúbal, Leiria, São João da Talha, Braga, Albergaria, Castelo Branco, Gaia, Queluz e Viseu.

Na última década do século XX e na primeira do século XXI, o grupo sofreu alterações ao nível da estrutura e da sua orientação estratégica. Em 1991, a organização iniciou o seu processo de **internacionalização**. O processo começou quando a empresa se estabeleceu em Angola, através de uma subsidiária de vendas, um mercado em grande crescimento e uma indústria pouco saturada e explorada. O GAS precisou de dez anos para entrar neste mercado e obter os primeiros lucros. Porém, hoje em dia é um dos mercados mais relevantes para o GAS.

A Ascendum foi uma grande parceira do GAS para os processos de internacionalização. Em 1999, iniciou a importação e distribuição de equipamentos industriais Volvo, em Espanha. Três anos mais tarde, passaram a estar presentes também no mercado cubano, através da aquisição de uma empresa que tinha como atividade a comercialização de veículos comerciais, máquinas industriais, motores marítimos e serviço de pós-venda dos mesmos produtos, e em 2004 foi criada a ASC Construction Equipment USA, que passou a estar presente em cinco regiões dos Estados Unidos, dedicando-se à comercialização das máquinas de construção Volvo.

O último país para onde o GAS se internacionalizou foi o Brasil, criando a empresa Auto Sueco Brasil. Este mercado é cada vez mais representativo para o GAS e encontra-se em forte expansão e crescimento.

Em 2007, a empresa apostou numa **diversificação** mais alargada do negócio, com a criação de várias sub-empresas em diferentes unidades de negócios, como é o caso da **Biosafe**, que se dedica à produção e comercialização de granulado de borracha reciclada, a partir de pneus usados. O GAS adquiriu 66,67% do capital da **Express Glass**, especializada na prestação de serviços ao nível da reparação e substituição do vidro automóvel, cujo bom posicionamento da marca no mercado nacional e

internacional tem auxiliado o Grupo a afirmar-se no *aftermarket* automóvel<sup>1</sup>. É ainda de referir que a empresa **CiviParts**, especialista na comercialização de peças e acessórios para veículos pesados, também detida pelo GAS, tem sido um elemento importante no que diz respeito à assistência e ao serviço de pós-venda de peças e componentes. Esta estratégia tem-se vindo a revelar positiva e tem contribuído para acrescentar valor ao produto e garantir a fiabilidade e satisfação dos clientes dentro do Grupo.

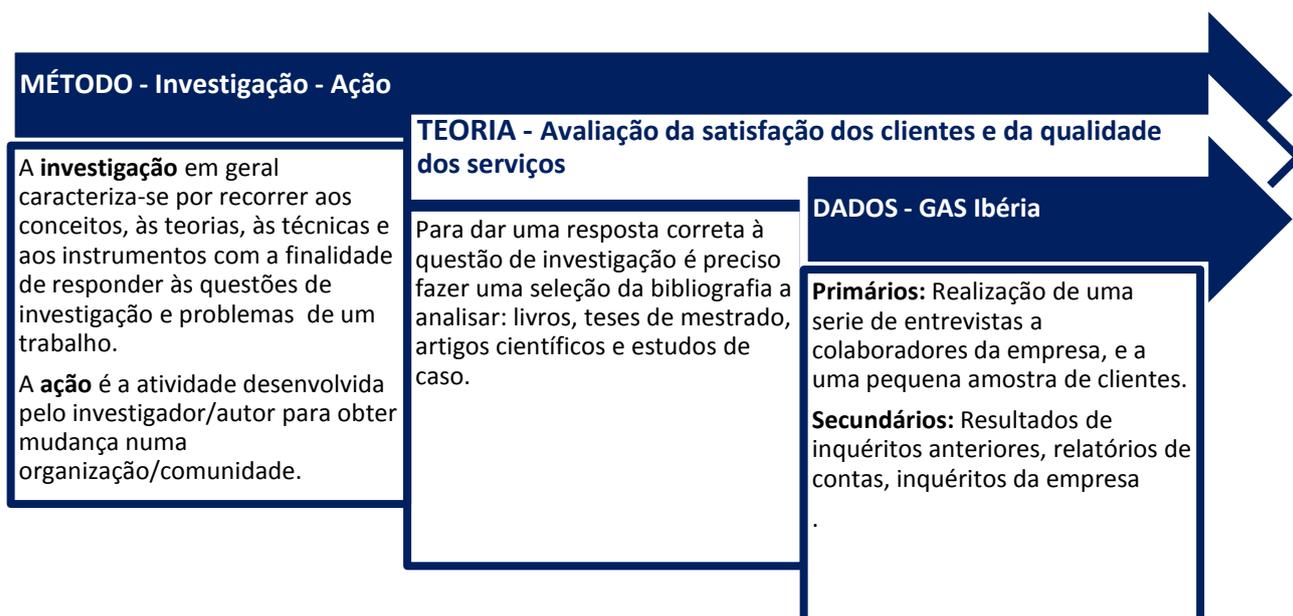
---

<sup>1</sup> Este mercado refere-se à adição de peças, acessórios e upgrades para um veículo a motor.

## Capítulo III- Metodologia

Tendo em conta o formato do TFM escolhido e para conseguir responder ao desafio difundido pelo GAS, julgou-se pertinente a adoção de uma metodologia **investigação-ação** (ver ilustração 5). Esta metodologia foi desenvolvida por Kurt Lewis, em 1946, e caracteriza-se por representar a união da criação de informação teórica com o impacto prático que a ação do investigador proporciona (Susman e Evered, 1978).

### Ilustração 5 - Metodologia do TFM



**Fonte:** Sistematização Própria.

Esta metodologia permite estabelecer uma relação entre a teoria analisada e a prática realizada durante o estágio. Este método é bastante mais dinâmico pois implica que o investigador tenha também um papel ativo e determinante na aplicação dos dados secundários que recolhe durante a fase de investigação e nos dados primários, durante a fase de ação.

Uma comparação entre a investigação-ação com as metodologias quantitativas sugere que a metodologia aplicada neste TFM tem uma intervenção que pode ser benéfica quer a uma organização quer para o investigador (Kuhne & Quigley, 1997). Isto deve-se ao facto do investigador estudar a empresa não só a partir dos dados que já existem, dos quais muitos são públicos (investigação), mas também porque o próprio recolhe dados em primeira mão que até então não haviam sido estudados ou

**Relatório de Estágio - Ana Luís Henriques de Lima Sampaio Leite**

analisados (ação), permitindo-lhe assim ter um leque muito mais vasto e variado de informação que suporta a resposta da questão de investigação que desenvolveu sobre essa organização.

Susman e Evered (1978) apresentaram a investigação-ação como sendo um processo cíclico com cinco fases distintas: Diagnóstico (identificação e definição do problema); Planeamento da ação (consideração de diversos planos de ação); Ação (seleção e execução de um plano de ação); Avaliação (estudo dos resultados da ação) e Aprendizagem (identificação de conclusões gerais).

Estas cinco fases foram aplicadas durante a realização deste TFM. Inicialmente, traduziu-se numa identificação e apresentação do problema proposto pela empresa, relacionado com uma insuficiente avaliação da satisfação dos clientes. A fase da ação envolve mais atenção e tempo que as restantes. Esta fase consistiu numa grande interação entre o investigador e os colaboradores do GAS Ibéria, nomeadamente a partir da colaboração dos três orientadores designados. A Avaliação e Aprendizagem determinaram-se pelo *feedback* bilateral entre a empresa e o autor, de modo a ser possível desenvolver um modelo capaz de solucionar o desafio proposto pela organização, para além da pesquisa/investigação e desenvolvimento de informação pertinente subjacente à tomada de decisão. Esta experiência caracteriza-se por uma metodologia investigação-ação, que relaciona uma vertente mais teórica de análise, pesquisa e tratamento de informação com uma muito mais prática.

Posto isto, se não fosse o recurso a esta metodologia não seria possível elaborar uma resposta coerente e com valor para o investigador, empresa e leitores, pois haveria lacunas/falhas quanto à informação a estudar e carência de conhecimentos para fazer um discussão e conclusão.

## Capítulo IV- Revisão de Literatura

### 4.1 Marketing de Serviços

Vivemos numa economia de diferentes serviços: serviço militar, serviços pessoais, serviços de distribuição, entre outros. Muitas vezes, há uma grande interação e interdependência entre eles, o que permite o desenvolvimento dos próprios serviços e da economia em geral (ver ilustração 6). As estatísticas variam um pouco, mas, de modo geral, é possível atribuir 70% de toda a riqueza mundial ao sector terciário.

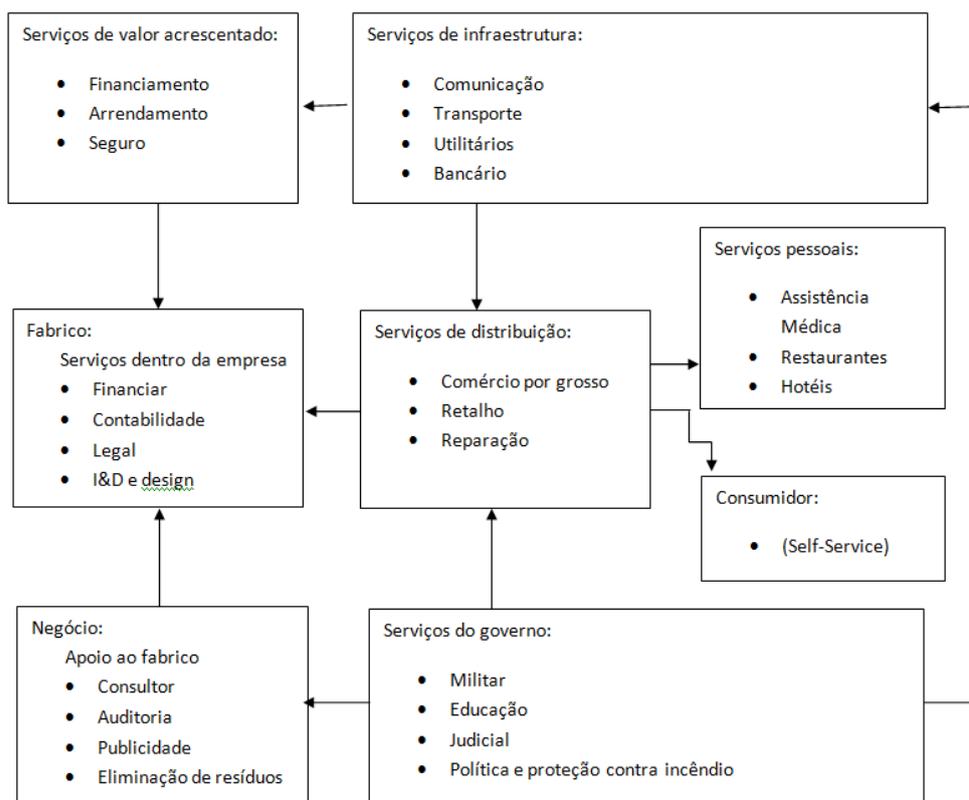
Segundo Rocha e Melo (2000), este peso muito significativo do sector terciário tem inúmeras razões subjacentes. Uma dessas razões prende-se com a existência de economias de escala, associadas ao desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico, que fazem com que se multipliquem os serviços que acrescentam e agregam valor, personificando e enriquecendo de modo mais satisfatório a experiência de cada cliente. Outra razão que explica o aumento da economia de serviços é a própria comodificação, isto é, a transformação de bens e serviços numa *commodity*<sup>2</sup>.

Isto significa que os consumidores já não estão tão interessados na marca por trás de um produto e/ou serviço, mas sim que este seja capaz de satisfazer as suas necessidades a um preço acessível.

---

<sup>2</sup> Uma *commodity* é um bem que é equivalente e trocado por outro igual independentemente de quem a produz, como por exemplo o petróleo, o leite, o cobre e os imóveis. (Kevin Kerr, 2007)

## Ilustração 6 - Diferentes tipos de serviços presentes na Economia



Fonte: Guile and Quinn (1988).

Assim sendo, há uma dificuldade crescente, por parte das empresas em diferenciar os seus produtos dos outros da concorrência, tanto do ponto de vista tecnológico como do da utilidade. Isto torna os produtos existentes no mercado cada vez mais semelhantes. A abundância de marcas e produtores diminui brutalmente as margens de lucro, logo as empresas apostam na diferenciação, customização e personalização para fazer face à sua concorrência, tentando oferecer aos consumidores um produto único e inovador, muitas vezes através de serviços que lhe estão diretamente relacionados. Segundo Rocha e Silva (2006), à medida que se restringem as possibilidades de diferenciação de produtos, as empresas são levadas a desenvolver vantagens competitivas e centradas na oferta ampliada de serviços. Daqui resulta que as empresas, cada vez mais, tentem apostar em novos serviços que possam marcar a diferença no mercado e se tornem num fator de escolha por parte dos clientes.

Devido à conjuntura económica, desde 2008 à atualidade, tem-se assistido à emergência de uma nova tendência: a **servitização** (Tanomsakyut e

Thawesaengskulthai, 2010), que tem vindo a crescer ao longo dos anos e que consiste na vontade de algumas indústrias tradicionais também prestarem serviços. Esta tendência pode levar à reformulação dos seus recursos e provocar mudanças nos seus sistemas que ativam ou modificam o processo. Segundo Slack e Michael (2002), a servitização deve-se muito à interdependência entre os serviços e os sectores de produção da economia. Esta nova tendência fez com que muitas empresas começassem a apostar fortemente no marketing de serviços, de modo a conseguirem que se destacassem as suas diferenças face aos outros e prestassem um serviço juntamente com uma experiência com valor para os clientes, diferenciando-se assim num mercado onde a competitividade é feroz. Existe agora uma mudança de paradigma competitivo, verificando-se uma alteração do foco da atenção das empresas, dos produtos e dos preços para os serviços, (Christopher, 1999).

Esta mudança de paradigma teve muito impacto no interior das organizações e o marketing de serviços foi um exemplo disso mesmo. Este tipo de marketing, mais orientado para os serviços, ajuda as empresas a adotar medidas que vão mais de encontro a este mercado específico.

Segundo Filho (2001), o **marketing de serviços** “são as atividades operacionais destinadas a investigar, obter e servir a procura por assistência profissional (...) visando investigar a oportunidade de mercado para planear, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis, que possibilitem satisfação dos clientes e a remuneração adequada aos profissionais” Por outras palavras, o marketing de serviços cinge-se ao estudo detalhado dos serviços e a desenvolver práticas e ações para os mesmos. Numa perspetiva mais profunda, o **marketing de serviços** pode ser definido como o conjunto de atividades de análise, planeamento, implementação e controlo de ações/programas que se destinam a obter e a servir a procura por produtos e serviços, de forma adequada, de modo a satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores com qualidade e lucratividade. A chave é superar as expectativas dos clientes quanto à qualidade do serviço e conservar os clientes é a melhor medida de qualidade (Kotler, 1995 - p. 54).

Lovelock e Wright (2004) sintetizaram as diferenças entre o marketing de bens/produtos e o marketing de serviços, ao propor a introdução de elementos

estratégicos definidos como os 8Ps, reforçando que a natureza dos serviços é distinta. Os 8Ps são definidos por:

- **Product elements** – definição das características do serviço e o conjunto de elementos suplementares, tendo como referência os benefícios desejados pelo consumidor.
- **Place and time** – decisões de gestão sobre o quando, onde e como entregar os serviços aos clientes, isto é, quais os canais de distribuição e de entrega (que podem ser por meio físico ou eletrônico).
- **Process** – método e sequência dos sistemas operacionais através dos quais os serviços são executados, devendo-se avaliar os graus de padronização e de personalização pretendidos.
- **People** – são os profissionais envolvidos na produção do serviço, tendo em atenção que existem inúmeros serviços que dependem diretamente da interação entre o cliente e o prestador, e é essa interação que vai originar a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente.
- **Promotion** – diz respeito às atividades e incentivos de comunicação que uma empresa desenvolve para aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou pela entidade prestadora do serviço.
- **Physical Evidence** – a aparência de tudo o que envolve o cliente no momento em que se está a fornecer o serviço, tal como o estado das instalações, o estacionamento e as placas, etc.; são consideradas sinais visuais ou tangíveis que fornecem provas da qualidade do serviço.
- **Price and other costs service** – despesas monetárias, tempo e esforço envolvido em que os clientes incorrem ao adquirir e consumir serviços.

Para Limeira (2003) as variáveis pessoas, processos, evidências físicas e produtividade são, geralmente, da responsabilidade da área da gestão de operações das empresas. De um bom marketing de serviços surge uma interação entre os vários departamentos da organização.

#### **4.1.1 Definição de Serviços vs. Definição de Produtos**

Os serviços têm propriedades que os tornam bastante únicos e que os diferenciam dos produtos. Uma empresa e um consumidor têm que perceber essas características de modo a que as empresas sejam capazes de prestar um serviço certo e com qualidade para o cliente e que este possa criar expectativas possíveis face ao serviço.

Lovelock e Wright (2004) definem um serviço como uma atividade económica que cria valor e fornece benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos. Fitzsimmons (2006) defende que uma definição correta de bens e serviços deve ser capaz de os diferenciar com base nas suas características. Por um lado, um serviço pode ter vários significados ao mesmo tempo, consoante o contexto em que está inserido. Para Kahtalian (2006), um serviço é um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico; traduz-se numa experiência intangível e perecível, realizada para um cliente, agindo no papel de coprodutor, porque o próprio cliente está envolvido durante o processo, muitas vezes como detentor da informação de que o fornecedor precisa para prestar o serviço. Por outro lado, um bem ou produto é algo físico que tem um ciclo de vida próprio e normalmente bem mais longo que um serviço, uma vez que aquele pode ser criado, utilizado e posteriormente transformado noutro bem, caso se pretenda, e/ou utilizado mais tarde. Kotler e Armstrong (2003) afirmam que a empresa deve considerar quatro características especiais do serviço para elaborar os seus programas de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (ver ilustração 7).

## Ilustração 7 - Características dos Serviços



Fonte: Kotler & Armstrong. (2003),

### 4.1.2 Classificação dos Serviços

O tipo de serviços existentes é diversificadíssimo e uma maneira de facilitar a sua compreensão é classificá-los consoante as suas propriedades e funções. Esta classificação auxilia os gestores a geri-los de uma forma mais eficaz e assertiva, contornando mais eficientemente potenciais problemas e conseguindo prestar um que os satisfaça.

Por vezes, quando as pessoas pensam num serviço, pensam somente no atendimento ao cliente, mas, segundo Bruhn e Georgi (2006), a classificação dos serviços deve ser elaborada de acordo com quatro categorias diferentes: **indústria e as empresas de serviços; serviços como produtos; atendimento ao cliente e serviço derivado.**

No âmbito deste trabalho interessam-nos sobretudo os serviços que pertencem às categorias de serviços como produtos e de atendimento ao cliente, visto que, no caso da indústria automóvel, o tipo de empresas que atua neste sector não tem o seu *core business* focado nos serviços e apostam, sim, no serviço pós-venda, através de uma rede de assistência e oferecendo uma linha de apoio que funciona frequentemente 24h por dia. Outras vezes, as empresas optam por prestar serviços durante todo o processo de venda até à entrega da viatura, como, por exemplo, o esclarecimento sobre o uso do veículo aos seus futuros utilizadores. A qualidade do atendimento ao

cliente é essencial para construir relações sólidas e de confiança com os consumidores. Contudo, nunca deve ser confundido com o serviço prestado pelas organizações no momento de venda.

Assim sendo, quando pensamos em serviços deve-se considerar o *core-business* da empresa e quais são os serviços que esta presta aos seus clientes, de modo a:

**1º Indústria e empresas de serviços** - nesta categoria incluem-se todas as indústrias e empresas que caracteristicamente operam no sector dos serviços - o seu *core-business* é a venda e prestação de serviços. O sector terciário abrange vasta série de indústrias de serviços, que vão desde os financeiros, seguros, bens imóveis até aos transportes, armazéns e utilitários. Alguns exemplos são os das seguintes empresas: Pousadas de Portugal (Hoteleiro), TAP (Transportes), Banco Espírito Santo (Financeiros).

**2º Os serviços como produtos** são adquiridos por empresas de serviços e por empresas de não-serviços, tais como as empresas tecnológicas e as de produção. Os serviços como produtos representam uma grande variedade de produtos intangíveis oferecidos aos clientes, aos quais estes reconhecem valor e que estão dispostos a pagar o que for preciso para os adquirir. Por exemplo, temos um projeto de investimento financeiro ou o processo de matricular uma viatura.

**3º Atendimento ao cliente** é um serviço prestado como suporte ao negócio principal de uma empresa de produtos. Este atendimento ao cliente pode ser prestado no local de compra ou pode, ainda, acontecer via telefone ou internet. Por exemplo, quando um empregado de loja ajuda um cliente a encontrar o item desejado e esclarece as dúvidas sobre os vários serviços.

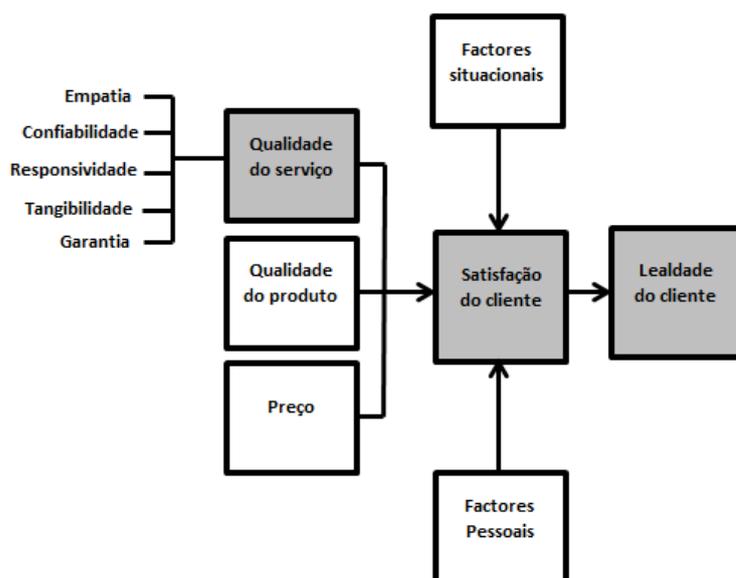
**4º O serviço derivado** surgiu em 2004 quando Vargo e Lush discutiram uma nova dominante lógica para marketing, que sugere que todos os produtos e bens físicos são valiosos para os serviços que eles originam. Por exemplo, as farmácias fornecem um serviço médico e os computadores proporcionam serviços de informação e manipulação de dados. Embora esta visão seja um pouco abstrata, isto sugere que se possa pensar mais amplamente acerca de serviços do que aquilo que se faz hoje em dia.

## 4.2 Satisfação dos clientes e Qualidade dos Serviços

Após a explanação sobre marketing de serviços, o respetivo conceito e caracterização de serviço, pretende-se, neste ponto do capítulo, relacionar os conceitos satisfação dos clientes e qualidade dos serviços, na medida em que muitas vezes a satisfação existe como uma consequência da qualidade do serviço prestado, enunciando várias teorias, conceitos e modelos que estudam a satisfação dos clientes e a qualidade dos serviços, que auxiliam a resolução da questão de investigação deste TFM.

De acordo com Zeithaml et al. (2009), os termos satisfação e qualidade são fundamentalmente diferentes em termos de interpretarem as causas subjacentes e os resultados alcançados durante a prestação de um serviço. A **satisfação do cliente** é vulgarmente vista como um conceito amplo pois é influenciada pelas perceções que o cliente tem da qualidade de serviço, da qualidade do produto e do preço, bem como pelos fatores situacionais e pessoais, enquanto a **qualidade do serviço** se foca especialmente nas dimensões do serviço e reflete as perceções do cliente: tangibilidade, empatia, garantia, responsividade e confiabilidade (ver ilustração 8). Assim, a qualidade do serviço percebido é uma componente da satisfação do cliente.

**Ilustração 8 - Perceções do cliente sobre a qualidade e satisfação do cliente**



Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2009).

## 4.2.1 Satisfação dos Clientes

Parafrazeando Oliver (2010, p.6) "... toda a gente sabe o que é satisfação, até ser questionada quanto à sua definição. Nessa altura parece que já ninguém sabe". Este autor definiu satisfação como sendo a resposta de cumprimento do cliente. Esta resposta é o julgamento feito pelo cliente sobre um atributo do produto ou do serviço, ou então do próprio produto ou serviço que lhe proporciona um nível de prazer no momento de consumo e está relacionado com a sua satisfação.

Uma sensação de satisfação com conhecimento de que as necessidades foram executadas, a satisfação também pode estar relacionada com outro tipo de sentimentos, dependendo do contexto de serviço em que ocorrem. Esta pode ser vista por diferentes prismas:

- Caso de serviços que surpreendam verdadeiramente os consumidores de um modo positivo, a satisfação pode significar **encantamento/delírio**.
- Satisfação como **contentamento** é mais uma resposta passiva que os clientes podem associar a serviços sobre os quais eles não pensam muito ou serviços que eles recebem de forma rotineira, ao longo do tempo.
- Os serviços que fazem com que o consumidor se sinta bem ou que estão associados a uma sensação de felicidade; normalmente associam a satisfação a uma sensação de prazer.

Embora a satisfação tenha tendência para ser avaliada num determinado ponto, ela não tem nada de estática; é antes o oposto, dinâmica, pois o seu alvo está sempre em movimento e pode evoluir ao longo do tempo, devido à influência de diversos fatores. Ao longo do ciclo de vida do serviço, o cliente tem uma variedade de diferentes experiências, tanto boas como más que podem, automaticamente, influenciar a satisfação.

Segundo Zeithaml (2009), existem modos antagónicos de determinar a satisfação tais como:

- **Caraterísticas dos serviços e dos produtos:** as organizações determinam, através de atividades como o *focus group*, quais são as características e atributos

principais do seu serviço e depois medem as percepções e a satisfação dessas particularidades e de todo o serviço.

- **Emoções dos clientes:** o estado de espírito do cliente no momento da compra ou a sua satisfação geral com a vida. Existem ainda situações em que emoções específicas surgem devido à própria experiência de consumo, que afetam a satisfação do cliente com o serviço
- **Atribuições responsáveis pelo sucesso ou fracasso:** Quando o prestador do serviço consegue surpreender o cliente, negativa ou positivamente, a partir do resultado de uma experiência. O cliente tende a tentar encontrar as razões subjacentes àquele resultado e a leitura que o cliente faz sobre elas pode influenciar a sua satisfação.
- **Percepção de igualdade ou justiça por parte do cliente:** a empresa soluciona o seu problema de forma justa, comparativamente com outras situações semelhantes.
- **Manipulação da satisfação por terceiros:** quando outros clientes, membros da família e colegas expressam as suas opiniões favoráveis ou não sobre um determinado serviço.

Com estas perspetivas apresentadas é possível constatar que os fatores sentimental e emocional têm uma grande influência para que os clientes tenham uma sensação de prazer durante o processo de prestação de serviço. Este espera também sentir-se único e que a empresa o trate de forma justa e imparcial.

#### **4.2.1.1 Fontes de satisfação ou insatisfação dos encontros do serviço**

De acordo com Bitner et. al (2009), existem **quatro temas** que foram identificados como as fontes de satisfação/ insatisfação:

- **Recuperação (pós-fracasso) – Resposta do empregado às falhas do sistema de entrega do serviço:** este tema inclui todos os incidentes em que ocorreram erros/falhas no sistema de entrega do serviço e é exigido a um empregado responder, de certo modo, às queixas e desapontamentos dos clientes. A forma e o conteúdo dessa resposta determinam como o evento irá ser lembrado pelo cliente, quer positiva quer negativamente.

- **Adaptabilidade – Resposta do empregado às necessidades e requisitos específicos dos clientes** - nestes casos, os clientes julgam a qualidade do serviço em termos de flexibilidade dos funcionários e do sistema. O que mais interessa aos clientes é que sintam que a empresa está a fazer algo especial para satisfazer os seus desejos e necessidades. Os funcionários da linha da frente conseguem testar as suas capacidades para se ajustarem ao sistema como sendo uma fonte importante de satisfação do cliente e, muitas vezes, estes acabam por ficar igualmente frustrados quando há restrições que os impedem de ser flexíveis.
- **Espontaneidade – Ações não solicitadas e espontâneas dos empregados** - a espontaneidade de um funcionário em prestar um serviço memoravelmente bom ou mau. Incidentes que proporcionem satisfação representam uma surpresa bastante agradável para os clientes; pelo contrário, incidentes de insatisfação revelam um comportamento negativo e inaceitável para os mesmos por parte do funcionário.
- **Enfrentamento – Empregados respondem aos clientes com problemas:** o enfrentamento é o comportamento normalmente exigido aos funcionários que tratam dos problemas de encontro ao cliente. Raramente estes encontros são satisfatórios na perspetiva do cliente. Também é de salientar que os próprios clientes não se relacionam eles próprios com nenhum incidente de “problema do cliente”, pois estes tendem a não se lembrar e a não reter as situações em que eles foram os responsáveis pela sua própria insatisfação.

#### 4.2.2. Qualidade dos Serviços

Independentemente do tipo de serviço, a sua qualidade é um elemento chave que influencia as perceções dos clientes. A apreciação sobre a qualidade é baseada nas perceções do resultado técnico fornecido, o processo a que esse resultado foi submetido e a qualidade do espaço físico em que este é prestado.

Desde os anos oitenta, que a **qualidade do serviço** é uma das questões mais abordadas e estudadas na área do marketing de serviços, pois é considerada como uma constituinte imprescindível para que as estratégias de gestão adotadas tenham sucesso

junto dos clientes e façam face à concorrência (Parasuraman,1990). Em 1988, Parasuraman definiu a qualidade de serviços como a perceção da superioridade do serviço oferecido pelo provedor.

Tal como já foi referido anteriormente, os serviços são bastante diferentes dos produtos. Segundo Dickinson e Dickinson (2012), a grande diferença entre os produtos e os serviços é o facto de os serviços serem bastante mais heterogéneos, o que se reflete na avaliação da sua qualidade, ou seja, não há nunca um serviço, apesar da organização ser a mesma e até o mesmo o colaborador, mas como o cliente é sempre diferente isso irá fazer com que a prestação do serviço também seja diferente. Isto faz com que seja complicado criar termos de comparação entre os diversos serviços, o que torna a sua avaliação mais difícil. O nível de qualidade esperado é completamente diferente de fornecedor para fornecedor, de empregado para empregado, e de cliente para cliente (Parasuraman, Zeithaml and Berry; 1985). Por exemplo, quando um consumidor obtém um bem, é possível a avaliação do seu estilo, da sua embalagem, da sua cor, da sua forma e é ainda possível experimentá-lo antes de o adquirir, na maior parte dos casos. Contrariamente, a avaliação de um serviço varia de fornecedor para fornecedor e não pode ser feita antes da sua aquisição.

Segundo Caro & Garcia (2007), a pressão concorrencial é cada vez mais forte, e uma forma das empresas se destacarem no mercado é através de uma melhoria da qualidade dos serviços prestados. O valor intrínseco à qualidade do serviço é independente do tipo de indústria em que se está a operar, e tem impactos diretos no sucesso de uma empresa; uma boa associação entre um bom produto e um serviço com qualidade fará com que esta consiga fazer face à sua concorrência.

#### **4.2.2.1 SERVQUAL**

Após a compreensão geral sobre a qualidade dos serviços, é decisivo estudar um método que permita às empresas medi-la de uma forma segura e viável. O SERVQUAL surge assim como um exemplo muito utilizado pelas organizações de forma a estas conseguirem alcançar esse objetivo.

Parasuraman et al. (1988) desenvolveram um conhecido instrumento de medição da qualidade do serviço chamado **SERVQUAL**, onde a qualidade do serviço é vista

como o resultado obtido pela realização de uma comparação de expectativas e percepções de desempenho. Este autor argumentou que, independentemente do tipo de serviço, os consumidores avaliam a qualidade do serviço usando critérios semelhantes.

Segundo Zeithaml e Berry (2009), o recurso à SERVQUAL pode ter diversos motivos, dentro dos quais se destacam:

- Determinar a média da falha da pontuação;
- Avaliar a qualidade do serviço da empresa ao longo das cinco dimensões de SERVQUAL;
- Permitir comparar a pontuação do SERVQUAL da empresa com os da concorrência;
- Identificar e examinar os segmentos de mercado que se diferenciam significativamente nas suas avaliações sobre a performance do serviço;
- Seguir as expectativas e percepções dos clientes ao longo do tempo (tanto nos atributos individuais do serviço, como nas dimensões de SERVQUAL);
- Avaliar a qualidade interna do serviço.

Gronroos (2000) estudou a escala SERVQUAL que envolve uma pesquisa detalhada de vinte e um atributos do serviço, agrupados em cinco dimensões do serviço:

- **Responsividade (estar disposto a ajudar):** vontade de ajudar os clientes e prestar um serviço rápido. A responsividade é comunicada aos consumidores pelo período de tempo que têm de aguardar pela assistência, pela resposta às questões e a atenção dada aos problemas. Para vencer na dimensão de capacidade de resposta, a organização deve ver o processo de prestação do serviço e os requisitos de entrega pelo ponto de vista do cliente em vez do da empresa. Caso uma organização pretenda notar-se pela responsividade, esta tem de ter empregados bem formados nos departamentos de serviço ao cliente, bem como pessoas responsáveis na linha da frente, em todas as posições de contacto. As percepções de capacidade de resposta diminuem quando os clientes têm de esperar para conseguirem entrar em contacto telefónico com a organização e de passar por sistemas de *voice mail* complexos ou têm dificuldades em aceder ao *site* da empresa.

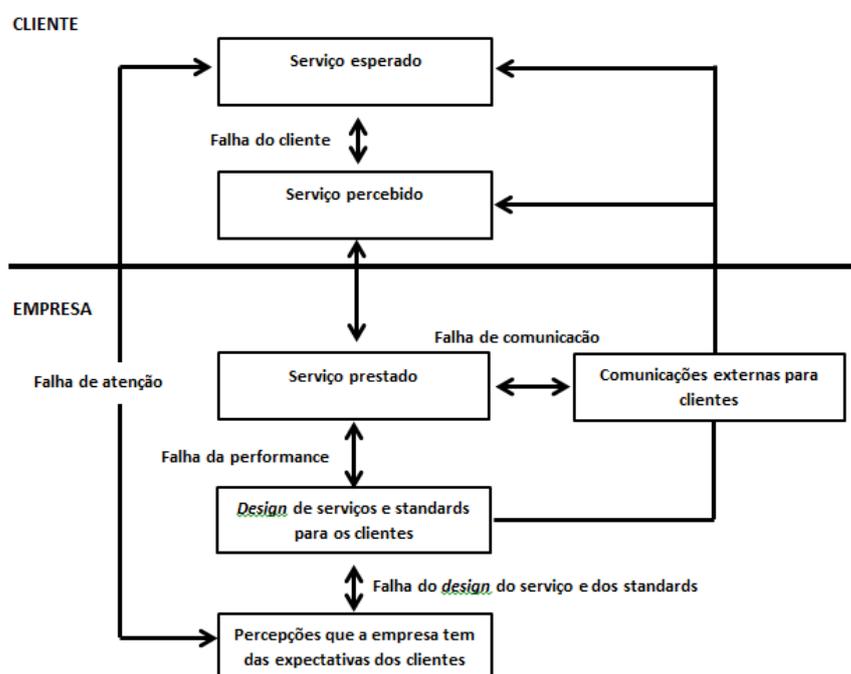
- **Tangibilidade (representar o serviço fisicamente)** - instalações físicas, aparência dos empregados, equipamentos e materiais de comunicação. Existem indústrias de serviços cuja essência está na tangibilidade, como, por exemplo, restaurantes, hotéis, lojas de retalho e empresas de entretenimento. Esta estratégia deve-se muito ao facto dos ativos tangíveis permitirem aos clientes avaliar a qualidade do serviço. A grande maioria das empresas combina a tangibilidade com outra dimensão para criar a estratégia de qualidade da empresa. Contrariamente, as organizações que não dão valor a esta dimensão, podem estar a confundir ou até mesmo a destruir uma estratégia global boa.
- **Confiabilidade (cumprir promessas)** - a habilidade da empresa prestar o serviço prometido de modo preciso e confiável. As promessas podem ser acerca da entrega, da prestação de serviços, da resolução de problemas e de preços. Todas as empresas precisam de estar conscientes das expectativas dos consumidores sobre a confiabilidade. Quando as organizações não prestam o *core-business* que os clientes pensam que vão adquirir, estão a desapontá-los da forma mais direta possível.
- **Empatia (tratar os clientes como indivíduos)** - cuidado, atenção individualizada que a empresa proporciona a cada cliente. A particularidade desta dimensão é transmitir, através da customização ou personalização do serviço, que os clientes são únicos, especiais, e que as suas necessidades são atendidas e compreendidas. No caso das empresas mais pequenas, existe mais facilidade em ser compreensivo, pois são capacitadas com mais conhecimento acerca de questões, necessidades e problemas específicos dos clientes e são capazes de oferecer serviços mais customizados.
- **Garantia (inspira confiança e confiança)** - conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade de inspirar confiança e confiança. Esta dimensão é particularmente importante para os serviços que são considerados de alto risco ou para serviços nos quais se sente incerteza acerca da sua aptidão para avaliar os resultados. Há situações em que a confiança e a confiança estão enraizadas na pessoa que liga o cliente à organização, mas há outras ocasiões em que a confiança e a confiança estão incorporadas na própria organização.

A escala SERVQUAL pede aos clientes para indicarem duas pontuações diferentes em cada elemento, de modo a que uma reflita o nível do serviço de qualidade que eles esperaram das melhores empresas do sector em análise e que a outra pontuação refira o nível de serviço percebido na empresa que está a ser avaliada (Zeithaml et al.,2009). A diferença entre as pontuações esperada e a percebida constitui a medida qualificada da qualidade do serviço (ver anexo I).

#### 4.2.2.2. Modelo das falhas da qualidade do serviço

Os fatores competitivos de uma empresa adquirem-se não só quando esta é capaz de aproveitar as vantagens e de ultrapassar as ameaças que a envolvente externa lhes proporciona, mas também por esta conhecer quais são os seus pontos fracos e fortes. Quando a organização está a fazer este estudo interno, esta deve inteirar-se de quais os pontos que provocam satisfação aos seus clientes, pois só assim consegue providenciar-lhes um serviço de qualidade.

#### Ilustração 9 - Modelo das Falhas da qualidade do serviço



Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2009).

O modelo das falhas da qualidade do serviço (Gremler et al., 2009) é um excelente meio que pode ser utilizado para auxiliar as empresas nesta matéria, visto ser uma espécie de quadro base para as empresas de serviços tentarem melhorar a qualidade

do serviço e o marketing dos serviços (ver ilustração 9). Este modelo inicia-se onde o processo de melhoria da qualidade de serviço começa - com a compreensão da natureza e da dimensão da **falha do cliente**.

### **Falha do cliente**

Segundo Zeithaml, Bitner et al (2009) a falha do cliente é a diferença entre as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço. Entende-se por expectativas dos consumidores os padrões ou pontos de referência que eles aportam para a experiência do serviço. Por outro lado, as percepções dos clientes são ativos subjetivos da própria experiência, ou seja, para minimizar a falha do cliente é essencial oferecer um serviço de qualidade que seja construído com base no modelo das mesmas.

Os consumidores podem criar as suas expectativas face a um serviço, quer através da informação adquirida, quer através dos fatores controladores do mercado, como é o caso da publicidade, que tanto impacto tem junto dos consumidores, bem como através de outros fatores que o vendedor/fornecedor tem uma capacidade limitada para influenciar, como é o caso das comunicações entre os clientes ou as suas necessidades pessoais inatas.

### **Falhas do Fornecedor**

O modelo de falhas sugere ainda mais quatro falhas: as dos fornecedores - falha de atenção, falha no design do serviço e standards, falha na performance do serviço e falha de comunicação - que precisam de ser extintas (ver ilustração 10). Estas falhas existem quando a empresa está a prestar o serviço.

## Ilustração 10 - Falhas dos Fornecedores

### Falha 1 : Falha de atenção

- Orientação inadequada da pesquisa de Marketing,
- Insuficiente foco nas relações,
- Inadequado serviço de recuperação,
- Falta de comunicação entre as linhas da frente com os gestores de topo.

### Falha 2 : Falha no design do serviço e standards

- Fraco design do serviço,
- Ausência de standards dirigidos para o cliente,
- Evidência física e servicescape inapropriados.

### Falha 3: Falha na performance do serviço

- Políticas de recursos humanos deficientes,
- Falha em equilibrar a oferta e a procura,
- Os clientes não cumprem com os seus perfis,
- Problemas com os intermediários do serviço.

### Falha 4: Falha de comunicação

- Pouca integração dos serviços de comunicações de marketing,
- Gestão ineficaz das expectativas dos clientes
- Comunicação horizontal inadequada,
- Preços inapropriados.

Fonte: Zeithaml, Bitner and Gremler (2009).

Uma análise cuidada destas falhas fará com que a empresa consiga melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos clientes, pois está a ir ao encontro das suas expectativas e necessidades.

- **1ª Falha do Fornecedor - falha de atenção:** a diferença entre as expectativas que os clientes têm dos serviços e a leitura que a empresa faz sobre as mesmas, traduz-se na primeira falha do fornecedor – falha de atenção. Existem varias razões para esta falha acontecer, dentro das quais se destaca a inexistência de interação direta entre os gestores e os clientes, pois normalmente os consumidores partilham as suas expectativas com os fornecedores de primeira linha e estes não as transmitem aos gestores de topo. Esta falta de comunicação dentro da organização irá fazer com que os responsáveis da cadeia dos serviços não façam uma ótima alocação dos recursos e as decisões acerca do seu *design não possam ser melhoradas por falta de feedback*, dos clientes, o que faz com o serviço prestado não possa ser melhorado em termos de qualidade.

As relações de marketing que a empresa desenvolve com os seus clientes são extremamente importantes e podem ser consideradas como um agente decisivo para uma boa qualidade do serviço.

Outro motivo que pode levar à falha de atenção é uma orientação inadequada da pesquisa de marketing, que se traduz numa aquisição de informação pouco precisa sobre o target e sobre quais as suas expectativas e aspirações.

- **2ª Falha do Fornecedor - falha do *design* de serviço e dos *standards*:** no caso dos serviços é um desafio para as empresas conseguirem transpor as expectativas dos clientes em especificações de qualidade que os empregados e os gestores possam executar e compreender. Muitas vezes, os gestores e os empregados veem as aspirações dos clientes como irrealistas e irracionais, o que leva à formação da segunda falha deste modelo – a falha do *design* de serviço e dos *standards*. Existe uma analogia entre os *standards* definidos e direcionados para os clientes e os *standards* de desempenho tradicionais que as empresas de serviço estabelecem, baseados nas necessidades do cliente *pivot* e que são visíveis e medidas pelos clientes. As empresas usualmente instituem internamente operações *standards* para darem resposta às expectativas e às prioridades dos consumidores, para solucionarem problemas como o nível de eficiência/ eficácia e qual a prioridade a dar a cada situação.
- **3ª Falha do Fornecedor - falha da performance do serviço:** esta falha diz respeito à discrepância entre o desenvolvimento dos *standards* dirigidos aos clientes e a atual performance dos colaboradores da organização. A existência de um guião de conduta e uma correta abordagem aos clientes não são suficientes para garantir um serviço de elevada qualidade. Os *standards* não só devem ser apoiados por recursos apropriados - pessoas, sistemas e tecnologia - mas também devem ser eficientes, de modo a que os colaboradores consigam ser avaliados e recompensados tendo em conta a sua performance durante a sua execução. Quando o nível de entrega do serviço fica aquém dos *standards* definidos, as expectativas dos clientes ficam igualmente abaixo do que seria esperado. Como tal, para se conseguir fechar esta terceira falha é preciso assegurar que há todos os recursos necessários para que os *standards* estejam no seu devido lugar.

O cliente desempenha um papel bastante importante nesta terceira falha do modelo, na medida em que a vasta heterogeneidade de clientes provoca um

número elevado de possíveis variações no processo de entrega do serviço. Isto deve-se ao facto dos clientes também terem que desempenhar o seu papel devidamente, que consiste em transmitir corretamente ao fornecedor toda a informação que detêm sobre o serviço que pretendem de modo a não prejudicar a qualidade. Por isso, compreender a função do consumidor e a forma como ele próprio pode influenciar a entrega do serviço e os resultados é, de todo, crucial.

Para além do mencionado, as organizações têm ainda que se certificar que os seus intermediários (retalhistas, franchisados, corretores e agentes) estão a cumprir com os *standards* por eles requeridos, pois a qualidade do serviço ocorre através da interação humana entre o cliente e o prestador. Como tal, controlar todo o encontro de serviço é essencial. Contudo, isto pode ser inviável e impossível em algumas situações.

Por último, outro obstáculo da falha da performance do serviço é a carência que as empresas de serviços sofrem por não serem capazes de sincronizar a procura com a capacidade de produção. Devido à impossibilidade dos serviços serem armazenados, isso origina nas empresas situações de sobre ou sub procura.

- **4ª Falha do Fornecedor - falha de comunicação:** para complementar o modelo das falhas, falta apenas analisar a falha que representa a diferença entre a entrega do serviço e a comunicação externa do prestador de serviços e que se designa por falha de comunicação. A disparidade existente entre o serviço atual e o prometido pode ampliar ainda mais a falha do cliente.

Os motivos que levam uma empresa a não cumprir com as promessas que faz aos consumidores são diversificados e vão desde das exageradas campanhas promocionais ou de vendas pessoais, passando por uma coordenação desadequada entre as operações e o marketing até às diferentes políticas e procedimentos existentes ao longo dos serviços *outlets*. Regularmente, as empresas de serviços fracassam na capitalização de oportunidades que educam os consumidores a usar os produtos de forma adequada.

Seguindo o mesmo raciocínio, uma das grandes complicações associadas à quarta falha do fornecedor é que a comunicação para os clientes envolve

questões que atravessam as barreiras organizacionais. O tipo de marketing aplicado aos serviços, é denominado de marketing interativo e consiste num marketing do contato entre as pessoas e os clientes. Estes devem ser coordenados com as formas convencionais do marketing externo utilizado nas empresas de produtos e serviços. Caso a organização consiga fazer uma coordenação efetiva do atual sistema de entrega do serviço através das comunicações externas, estará a atenuar a falha de comunicação que afetará também positivamente a falha do cliente.

Devido às características dos serviços, muitas vezes os clientes não podem ter quaisquer pontos de referência internos antes do ato de consumo, por isso, as estratégias de preços como os cupões e os descontos não podem ser aplicadas neste tipo de situações.

Este modelo sugere, assim, que, para se conseguir prestar um serviço de qualidade com o qual os consumidores fiquem satisfeitos, é preciso fechar a falha do cliente. Este resultado só se alcança se a empresa for capaz de manter fechadas as quatro falhas do fornecedor, que são da sua inteira responsabilidade.

Em suma, o modelo das falhas posiciona os conceitos-chave, as estratégias e as decisões do marketing dos serviços, primeiramente no que concerne às expectativas e ambições do cliente face a um serviço e, seguidamente, constrói todas as tarefas que a organização precisa de executar de modo a tentar atenuar a falha entre as expectativas dos clientes e a sua perceção, a partir da diminuição das falhas do fornecedor.

Após uma reflexão sobre tudo o que foi exposto ao longo deste capítulo, conclui-se que a avaliação da satisfação dos clientes e da qualidade dos serviços envolvem matéria abordada/estudada pelo marketing serviços e que antes de qualquer conclusão é necessário que a empresa tenha uma noção clara do seu serviço, qual é o resultado que pretende alcançar com o mesmo e quais as expectativas e necessidades dos clientes que espera venham a ser solucionadas.

## Capítulo V – Modelo de Análise

Relembrando a questão de investigação - medição da qualidade dos serviços através da satisfação dos clientes do GAS Ibéria - Concessionários e Oficinas de veículos pesados, sobre a qual tem vindo a ser realizado este TFM, e fazer o balanço do que já foi realizado até agora – introdução, apresentação da organização a ser estudada, método sobre o qual está a ser desenvolvido este TFM, e análise da revisão de literatura que se tornam preponderantes na elaboração do modelo de análise.

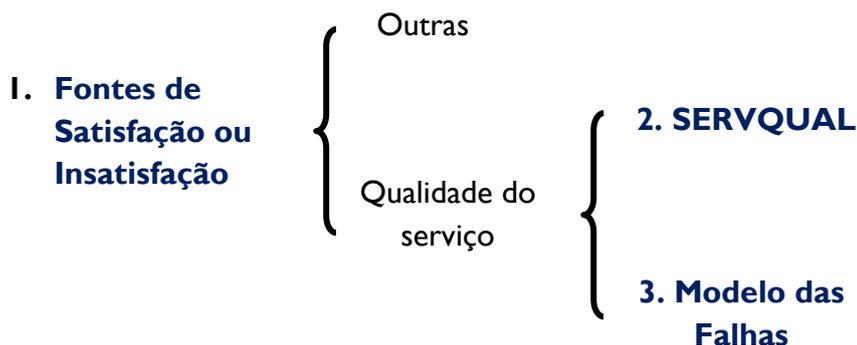
Conseguir **percecionar** ou até mesmo **medir a satisfação do cliente** é a chave para o sucesso de qualquer entidade. O estudo aprofundado realizado durante a revisão de literatura, apresenta conceitos e teorias que possibilitam avaliar/averiguar a satisfação dos clientes e a qualidade dos serviços.

Mas existem três grandes parâmetros: SERVQUAL, modelo das falhas e fontes de satisfação ou insatisfação dos encontros do serviço, (ver ilustração II), que se destacam e que devem constar do modelo de análise a ser aplicado ao estudo de caso GAS Ibéria, de forma a criar um mecanismo que possa ser implementado e que lhe permita tirar os melhores dados possíveis acerca dos seus serviços.

Assim, o GAS Ibéria poderá conceber medidas que vão ao encontro das necessidades, desejos e expectativas dos consumidores, quando estes recorrem aos seus serviços, mas também melhorar a qualidade dos mesmos.

O modelo desenvolvido deve ser capaz de medir a qualidade do serviço, identificar quais os pontos fracos e fortes dos serviços do GAS Ibéria e reconhecer quais os itens, fatores, requisitos e atributos a que os clientes dão mais valor. Quando um cliente se dirige a uma empresa como o GAS Ibéria, este espera ser acolhido com todo o cuidado e amabilidade, mas principalmente que os seus requisitos sejam atendidos com vontade e eficácia por parte dos colaboradores, exigindo assim que os empregados desta organização estejam treinados para agir neste tipo de situações.

## Ilustração 11 - Modelo de Análise



I. Fontes de Satisfação ou Insatisfação dos encontros do serviço	2. SERVQUAL	3. Modelo das Falhas
<p>O facto de um funcionário ser capaz de surpreender positivamente um consumidor realizando ações que não estavam previstas por ele, e que transmitem uma sensação de prazer são bastantes favoráveis para os encontros de serviço. Por fim, a capacidade de um empregado conseguir dar resposta a um cliente com problemas, pode vir a ser uma fonte de prazer ou desprazer na servitização crescente da atividade económica.</p>	<p>Testa as perspetivas e os resultados reais que os clientes retiram quando lhes está a ser prestado um serviço por parte de uma empresa, avaliando as cinco grandes dimensões dos serviços e os seus vinte e um atributos.</p>	<p>Permitir à empresa satisfazer com mais facilidade as necessidades e desejos dos consumidores, visto que passam a saber quais são as expectativas que estes têm sobre o serviço que lhes vai ser prestado.</p>
	<p>Permite avaliar as expectativas dos clientes face aquele serviço e conseguir também fazer uma comparação com os serviços prestados pela concorrência</p>	<p>Este modelo, apresenta quatro falhas que são da responsabilidade do fornecedor.</p>



Deste modo, a organização deve:

- Desenvolver o seu sistema de prestação de serviço que melhor se adequa às necessidades da desta e dos seus clientes; a partir da criação de linhas e tarefas *standard* que vão de encontro a essas necessidades.
- Dar formação aos funcionários para terem a performance desejada durante a execução das suas tarefas e escolher qual a abordagem correta que a organização deve optar para divulgar os seus serviços e produtos e qual será a estrutura mais eficaz para que não haja dissipação de informação do topo para a base e vice-versa.

Só assim é que será possível unir esforços em torno de objetivos bem definidos e claros para todos os membros da empresa e consequentemente prestar um serviço cada vez com mais qualidade para os seus clientes.

Fonte: Sistematização Própria.

Em suma, os conceitos SERVQUAL, modelo das falhas e fontes de satisfação e insatisfação dos encontros do serviço são os alicerces precisos para construir o modelo de análise sobre o qual será desenvolvido o mecanismo que será a resposta a questão de investigação deste TFM.

## Capítulo VI – Estudo do caso GAS Ibéria

O GAS Ibéria tem vindo a efetuar um questionário de avaliação da satisfação dos seus clientes (ver anexo II). Este foi desenhado pelo Volvo Trucks, de modo a tentar averiguar de modo é que os consumidores percecionam os serviços por esta empresa prestados. Como tal, antes de se propor qualquer medida adequada para solucionar a questão de investigação deste TFM é vantajoso analisar o atual questionário de maneira a saber se há aspetos que devem e podem ser melhorados, se faltam questões importantes e o que está bem e deve permanecer (ver ilustração 12).

### Ilustração 12 - Novo vs. Atual questionário do GAS Ibéria

Como deve ser elaborado o questionário do GAS Ibéria	Como está elaborado o questionário do GAS Ibéria
- Efetuado online, divulgado através do correio eletrónico.	- Efetuado via telefónica
- Avaliar os seus clientes e identificar quais os seus segmentos. Ter em consideração o último contacto que o cliente teve com a organização, pois as suas respostas serão dadas com base neste e vai influenciar a resolução de todo o questionário.	- Não avalia os clientes consoante a sua faixa etária, sexo, se se trata de uma empresa ou de um particular e não averigua qual foi a ultima intervenção a que o veículo foi sujeito.
- Realizar o questionário sustentado no SERVQUAL, fazendo uma aplicação das cinco dimensões, da escala e fazendo uma avaliação entre o GAS Ibéria e a concorrência.	- Grande parte do questionário da GAS Ibéria foi construído tendo como base o SERVQUAL, aplicando corretamente as cinco dimensões. Contudo, não faz uma relação entre a empresa e a concorrência e não usa a escala correta.
- Averiguar, segundo a perspetiva do cliente, o que ele espera do serviço, tendo como referencia o modelo das falhas.	- Carece de quaisquer questões do modelo das falhas.
- Destinar uma parte do inquérito para conseguir apurar quais os pontos que os clientes consideram como sendo uma fonte de satisfação ou insatisfação.	- Apenas faz uma pequena referência à satisfação do cliente num serviço específico e não pergunta ao cliente quais são os encontros que lhe provocam mais ou menos satisfação.

#### Desvios

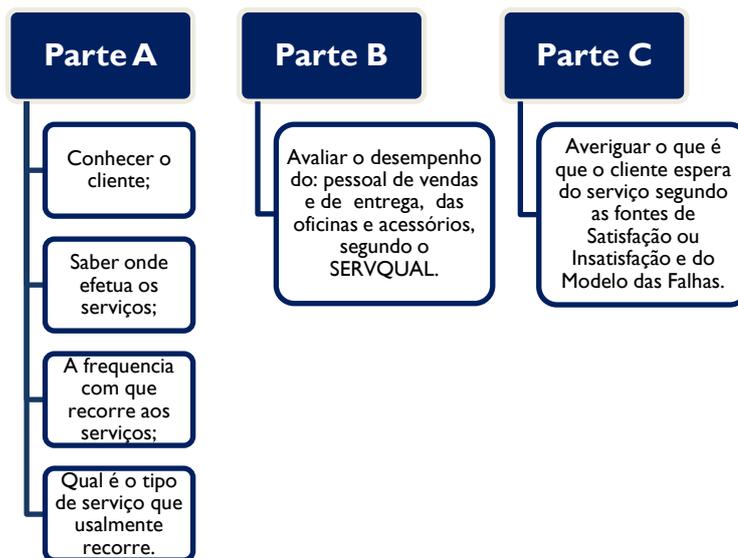
- meio de divulgação.
- falta de uma análise específica a tipo de clientes.
- uso incorreto da escala do SERVQUAL.
- inclusão do modelo das falhas e das fontes de satisfação e insatisfação dos encontros do serviço.

Fonte: Sistematização Própria.

**Relatório de Estágio - Ana LuíS Henriques de Lima Sampaio Leite**

A proposta de aplicação do modelo de análise desenhado no capítulo anterior traduz-se numa melhoria ao atual inquérito realizado pelo GAS Ibéria. O questionário é composto por questões fechadas e por três questões abertas e divide-se em três partes. Esta divisão existe para separar as diferentes questões, consoante o assunto/tópico que está a ser avaliado (ver ilustração 13).

### Ilustração 13 - Estrutura do Novo Inquérito de Satisfação



**Fonte:** Sistematização Própria.

A primeira parte do questionário (Parte A) contém três questões introdutórias onde se solicita aos clientes da GAS Ibéria o preenchimento dos dados pessoais: sexo, idade e tipo de cliente. Para além destas questões são efetuadas mais seis para se poder traçar um perfil de cliente e apurar a qualidade dos diferentes tipos de serviços prestados nas várias áreas disponíveis.

A segunda parte do inquérito (Parte B) compreende sete questões fechadas, que se identificam mais à frente neste capítulo, para averiguar se os clientes reconhecem a qualidade dos diversos serviços prestados, nas cinco dimensões do SERVQUAL.

Por fim, a terceira parte do questionário (Parte C) consiste num conjunto de três questões abertas, que se identificam mais à frente neste ponto, que pretendem avaliar onde estão as falhas do próprio serviço mas também do produto, e quais os pontos do serviço que representam mais valor junto do cliente, trazendo-lhe assim satisfação.

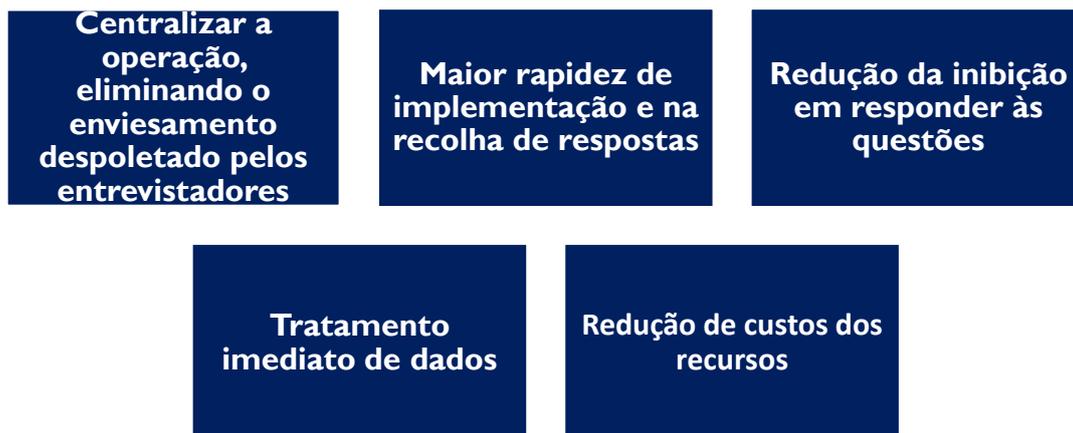
O novo inquérito proposto foi sujeito a um préteste, tendo sido preenchido por uma pequena amostra de colaboradores da UNCAEI-PT e por dez clientes do GAS Ibéria.

**Relatório de Estágio - Ana Luís Henriques de Lima Sampaio Leite**

Esta medida auxiliou não só a identificar problemas relacionados com a redação das questões, mas também a melhorar a qualidade do próprio inquérito, inserindo um grupo de questões abertas.

O método através do qual será divulgado este inquérito é via correio eletrónico, o que apresenta algumas vantagens (ver ilustração 14).

#### Ilustração 14 - Vantagens do correio eletrónico



Fonte: Sistematização Própria.

Contudo, este método também tem algumas desvantagens. Segundo Groves (1989), existem quatro fontes possíveis de erro – erro de cobertura, erro de amostragem, erro de medição e erro de não-resposta, que tem um impacto nos resultados obtidos. Essas fontes incluem:

- **Erro de cobertura:** alguns membros da amostra podem não ter qualificação para responder ao questionário; há uma percentagem grande da população que não é inquirida.
- **Erro de amostragem:** mau levantamento da amostra da população inquirida, em vez de serem todos os seus membros.
- **Erro de medição:** resultado impreciso das respostas às questões colocadas, na sequência de uma má redação da pergunta, do modo de pesquisa e/ou do comportamento de resposta do entrevistado.
- **Erro de não-resposta:** consequência de algumas pessoas da amostra não responderem ao questionário, o que influencia o resultado final.

Dillman et al (1999) defendem que existem três critérios que devem ser tidos em consideração quando se está a elaborar um questionário *online* para diminuir os erros apresentados.

- 1º Critério: o *design* tem de ter em conta a incapacidade de alguns entrevistados receberem ou responderem o questionário online, devido a limitações de transmissão, do equipamento ou do navegador.
- 2º Critério: o *design* deve levar em consideração tanto a lógica de como os computadores funcionam, como a lógica de como as pessoas esperam que os questionários operem.
- 3º Critério: os questionários *online* devem ponderar a possibilidade do seu uso em situações de pesquisa.

O questionário proposto será composto pelo seguinte leque de perguntas:

### **Inquérito de Satisfação Clientes**

O GAS Ibéria está a efetuar um estudo em que se procura saber até que ponto os seus clientes estão satisfeitos com o seu concessionário/oficina. A sua participação neste estudo ajudar-nos-á a compreender melhor as suas necessidades e a responder às suas expectativas.

## **PARTE A**

Para cada uma das questões só há uma resposta possível.

- 1) **É do sexo...**
  - Feminino
  - Masculino
- 2) **Tem...**
  - Menos de 25 anos
  - Entre 25 e 34 anos
  - Entre 35 e 44 anos
  - Entre 45 e 54 anos
  - 55 anos ou mais

3)

- É...  Um particular  
 Uma empresa
- 4) Quando foi a última vez que comprou um camião Volvo?  No último ano  
 Nos últimos 2 anos  
 Nos últimos 3 a 5 anos  
 Não sei
- 5) Estava presente...  No momento de entregar e levantar a veículo  
 Só no momento de entregar o veículo  
 Só no momento de levantar o veículo  
 Não, nem no momento de entregar, nem no momento de levantar
- 6) Onde é que compra habitualmente os seus camiões Volvo?  Braga - AS Minho  
 Coimbra - AS Coimbra  
 Faro - Pontautos  
 Lisboa - AS Lisboa  
 Madeira - Mendes Gomes  
 Porto - AS Porto  
 Açores - Varela  
 Outra Opção

- 7) Qual é o nome do concessionário onde efectua regularmente os serviços de manutenção e reparação ou onde adquire peças sobressalentes de origem?
- Braga - AS Minho
  - Albergaria - AS Coimbra
  - Viseu - AS Coimbra
  - Coimbra - AS Coimbra
  - Castelo Branco - AS Coimbra
  - Leiria - AS Coimbra
  - Santarem - AS Lisboa
  - SJTattha/ Lisboa - AS Lisboa
  - Setubal - AS Lisboa
  - Faro - Pontautos
  - Madeira - Mendes Gomes
  - Açores - Varela
  - Vila Nova de Gaia - AS Porto
  - Bragança - AS Porto
  - Torres Vedras - AS Lisboa
  - Guimarães - AS Minho
  - Maia - AS Porto

- 8) A última intervenção no seu veículo, tratou-se de...
- Uma mudança de óleo ou de uma revisão (manutenção periódica)
  - Uma substituição de peças de desgaste como os travões, pneus, escape
  - Uma avaria ou de uma falha técnica
  - Um arranjo da carroçaria, pintura
  - Uma reparação eléctrica ou electrónica
  - De um controlo ou pré-controlo técnico
  - De uma campanha técnica
  - Uma instalação de acessórios
  - Uma desempenagem/Reboque
  - Outro tipo de intervenção

- 8) Quando utilizou pela última vez as oficinas do concessionário para serviços de manutenção ou para reparações?
- Nos últimos 3 meses
  - Nos últimos 4-6 meses
  - Nos últimos 7-12 meses
  - Há mais de 12 meses

**FIM DA PARTE A**

**Enviar**

## PARTE B

Baseado na sua última experiência de compra de um caminhão Volvo, avalie o trabalho do seu concessionário. Considerando que a escala é crescente de 7 pontos (1 Totalmente Insatisfeito e 7 Totalmente Satisfeito)

I) Pensando **no pessoal de vendas do seu concessionário**, em que medida se encontra satisfeito com o desempenho do concessionário nos seguintes aspetos:

	Totalmente Insatisfeito					Totalmente Satisfeito	
	1	2	3	4	5	6	7
a) A capacidade de oferta da solução mais adequada que corresponda às suas necessidades.							
b) Amabilidade e atendimento.							
c) Conhecimento e competência em matéria de camiões.							
d) Conhecimento e competência na área de transportes.							
e) Interesse e compreensão das suas necessidades específicas.							
f) A capacidade de oferta de soluções financeiras que correspondam às suas necessidades.							
g) Informação sobre os termos e condições da garantia.							
h) A capacidade de oferta de contratos de serviço e manutenção que correspondam às suas necessidades.							
i) Assistência nos contatos com o							

construtor da carroçaria.							
j) Contato e acompanhamento após a entrega do camião.	1	2	3	4	5	6	7
k) Relações pessoais (interessado numa relação duradoura com os responsáveis de vendas).	1	2	3	4	5	6	7
l) A capacidade de oferta de soluções telemáticas que correspondam às suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7
m) A capacidade de oferta de soluções para formação de condutores que correspondam às suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7

- 2) Pensando na sua última compra de um camião Volvo, em que medida se encontra satisfeito relativamente **aos acordos e prazos de entrega** nos seguintes aspetos:

	Totalmente Insatisfeito					Totalmente Satisfeito	
	1	2	3	4	5	6	7
a) A capacidade do seu concessionário em manter os prazos de entrega acordados.							
b) Informação sobre eventuais desvios aos prazos acordados.							
c) O estado do camião na altura da entrega.							
d) Informação e instruções de funcionamento durante a entrega do último camião Volvo adquirido.							

3) Considerando o desempenho dos **serviços de oficina** do seu concessionário em que medida está satisfeito com os seguintes aspetos:

	Totalmente Insatisfeito						Totalmente Satisfeito
	1	2	3	4	5	6	7
a) Amabilidade e atendimento dos profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
b) Ficou resolvido o seu problema durante a primeira visita (ou seja, não se dirigiu vezes seguidas à empresa para solucionar o mesmo problema).	1	2	3	4	5	6	7
c) Tempo de espera aceitável para ser atendido na oficina.	1	2	3	4	5	6	7
d) Serviços de manutenção e reparações concluídos na data acordada.	1	2	3	4	5	6	7
e) Forneceram-lhe estimativas ou orçamentos.	1	2	3	4	5	6	7
f) Informaram-no sobre trabalhos adicionais e os seus custos associados.	1	2	3	4	5	6	7
g) Foi avisado que era necessário fazer uma reparação e/ou manutenção.	1	2	3	4	5	6	7
h) Horários de abertura da oficina.	1	2	3	4	5	6	7
i) Prontidão e capacidade de executar reparações urgentes.	1	2	3	4	5	6	7
j) Foi contactado e acompanhado depois da intervenção ou reparação na oficina.	1	2	3	4	5	6	7
k) Alguém o informou sobre o serviço/reparação feito no seu veículo (isto é, fornecer-lhe uma folha de reparação/ordem de	1	2	3	4	5	6	7

reparação).							
l) Relações pessoais (pessoal das vendas interessado em estabelecer uma relação mais duradoura consigo).	1	2	3	4	5	6	7
m) Possibilidade de contatar por telefone a pessoa certa.	1	2	3	4	5	6	7
n) Capacidade da oficina para analisar os problemas do veículo.	1	2	3	4	5	6	7
o) A qualidade do trabalho realizado.	1	2	3	4	5	6	7

**4) Em que medida está satisfeito com os seguintes aspetos da assistência prestada pelo seu concessionário, no que se refere ao fornecimento de peças sobressalentes.**

	Totalmente Insatisfeito					Totalmente Satisfeito	
a) Amabilidade e atendimento	1	2	3	4	5	6	7
b) Disponibilidade de peças sobressalentes	1	2	3	4	5	6	7
c) Capacidade para definir prazos de entrega de peças sobressalentes não disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
d) Capacidade em manter os prazos prometidos no fornecimento de peças não disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
e) Capacidade em fornecer peças sobressalentes em situações de urgência	1	2	3	4	5	6	7

- 5) Para cada uma das seguintes declarações, circule o número que indica a forma como a performance do serviço do GAS Ibéria se compara com o seu nível mínimo de serviço e com o seu nível de serviço desejado.

	Abaixo do meu nível de serviço desejado		Igual ao meu nível de serviço desejado			Maior do que o meu nível de serviço desejado			
1) Rapidez do serviço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2) Cortesia dos empregados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Quando se trata de...	Comparado com o meu nível mínimo de serviço, a performance do GAS Ibéria é:									Comparado com o meu nível de serviço desejado, a performance do GAS Ibéria é:								
	Baixo			Igual			Elevado			Baixo			Igual			Elevado		
1. Rapidez do serviço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Empregados que são constantemente corteses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Para cada uma das questões só há uma resposta possível, sabendo que 1 significa um serviço muito fraco e 7 um serviço muito elevado.

- 6) Pensando no seu concessionário Volvo e nos serviços de manutenção ou reparação que recebeu, diria que o seu desempenho global foi...
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 7) Da próxima vez que necessitar de fazer a manutenção ou a reparação de um dos seus camiões Volvo, em que medida contactaria novamente o seu concessionário actual ...
- De certeza que não
- Provavelmente não
- Talvez sim, talvez não
- Provavelmente sim
- De certeza que sim

**FIM DA PARTE B**

**Enviar**

## PARTE C

- 1) Quando se dirige a uma empresa com as características do GAS Ibéria quais são os fatores que mais valoriza?
- 2) Face aos serviços prestados pelo GAS Ibéria quais foram os aspetos que ficaram aquém das suas expectativas?
- 3) Como é que avalia o processo geral do serviço que o GAS Ibéria lhe prestou?

**O questionário está preenchido. Obrigada pela sua colaboração**

**Enviar**

Com a adoção deste novo inquérito proposto, é possível obter ganhos efetivos face à situação atual. Estes ganhos, primeiramente, passam por uma visão mais rica e alargada sobre quais os serviços mais requisitados e, num âmbito mais amplificado, por saber quais são as lacunas que podem estar relacionados com o produto em si (o veículo pesado). Seguidamente, dentro desses serviços, quais são os que têm uma melhor performance e que são fonte de satisfação para os clientes. Através das questões abertas a empresa consegue saber quais são os pontos do serviço que o cliente considera mais importantes, onde é que estes sugerem que sejam efetuadas melhorias, e qual é a sua visão geral de todo o processo de entrega do serviço das GAS Ibéria.

## Capítulo VII – Discussão e Conclusão

O **transporte rodoviário** é um dos mais importantes e o mais utilizado meio, em Portugal, para se efetuarem as trocas comerciais – exportações e importações. Daí haver um grande investimento, por parte das empresas de distribuição, principalmente, em veículos pesados de qualidade, não só em termos mecânicos, mas também no conforto que os interiores proporcionam aos camionistas que, muitas vezes, fazem viagens de longo curso e exigem que pernoitem no próprio camião. Com relativa assiduidade, as empresas de distribuição e os camionistas estabelecerem uma **relação de confiança** e até “**emocional**” com a sua marca de eleição de veículos pesados. Esta ligação impede qualquer brecha para intrusão de qualquer outra marca da concorrência no sentido óbvio de conseguir angariar estes clientes, caso se restrinjam apenas ao produto propriamente dito. Assim sendo, para se conseguir angariar clientes de outras marcas, a aposta obriga a uma necessidade de esforços que se conjugam na união de diversos fatores tais como: conforto, oferta de serviços diversificados e únicos e um produto que inova na sua atratividade, qualidade (custos e prazos de manutenção mais reduzidos) e novas funcionalidades.

A situação económica em que o país e o mundo estão submersos tem repercussões em todos os mercados e veio, de certa forma, mudar o paradigma descrito em cima, pois o fator preço passou a desempenhar um papel fulcral na altura da decisão da compra. Os impactos fizeram-se sentir na grande diminuição do poder de compra dos consumidores, elevados incentivos ao crédito, taxa de desemprego em níveis recorde de 16,3%<sup>3</sup>, contribuíram para que muitas empresas entrassem em processo de insolvência e que outras fizessem reestruturações internas para que conseguissem manter a sua atividade e satisfazer com qualidade os seus clientes. O GAS é um exemplo disso mesmo, quando sofreu uma reestruturação interna em Abril de 2012 que levou ao despedimento de alguns colaboradores e a uma redefinição de funções daqueles que ficaram. Estas medidas criaram algum caos inicialmente, visto que os seus colaboradores tiveram que passar a desempenhar novas tarefas, para as quais não tinham ainda sido 'formatados' e era preciso ressaltar a qualidade dos seus serviços e produtos.

---

<sup>3</sup> Dados do Eurostat a 23/01/2013.

A satisfação dos clientes e a qualidade dos serviços são dois fatores cada vez mais considerados durante o processo de tomada de decisão sobre qual a marca por que se deve optar para adquirir um serviço. Assim, o problema passava por construir um mecanismo adequado que permitisse a medição da qualidade dos serviços através da satisfação dos clientes do GAS Ibéria - Concessionários e Oficinas de veículos pesados.

O GAS Ibéria é o **único agente** responsável, em Portugal, pelo retalho de veículos pesados Volvo e, apesar de não ser uma empresa de serviços, aquele facto confere-lhe uma relevância bastante significativa, visto ter um grande impacto no volume de vendas dos veículos pesados no País e na faturação geral do grupo. Como tal, este realiza e faculta uma multiplicidade de serviços aos seus clientes, para tentar conseguir satisfazer todas as suas necessidades e desejos, a partir do momento em que adquirem um veículo pesado, para além da qualidade implícita da marca. A especialização, diversificação e extrema qualidade destes serviços são uma forma apelativa de fazer face à concorrência, diluindo, deste modo, a maior onerosidade que pesa sobre o veículo Volvo comparativamente às outras marcas. O GAS desenvolve imensas medidas e práticas para conseguirem ser os melhores neste ramo e oferecerem experiências e/ou resultados agradáveis e satisfatórios aos seus consumidores, passando por oferecer aos seus clientes um **serviço de pós-venda** bastante completo e diversificado, que se enquadra nas necessidades de cada um. A empresa aposta também em oferecer **serviços complementares** através de diferentes empresas do GAS, como é o caso da comercialização de peças (CiviParts) e vidros (ExpressGlass). Para além do mencionado anteriormente, o facto de o GAS ter sido capaz de se **especializar a partir das necessidades dos clientes**, como se passa com os veículos pesados desenhados conforme as necessidades de cada município ou empresa, sendo um exemplo muito concreto destas situações os camiões de recolha do lixo.

O estudo de todos os conceitos expostos neste relatório foi um meio preponderante para perceber a dinâmica e estratégia da empresa: conseguiram salientar a importância que os serviços têm para o GAS Ibéria e permitiram saber quais os aspetos que podem ser melhorados para que a qualidade dos serviços prestados pela mesma seja cada vez maior. Assim sendo, este grupo pode passar a executar uma série de ações que lhe permitam chegar cada vez mais perto do consumidor de forma eficaz e com a

qualidade esperada pelo mesmo. A principal mudança que isto originou foi compreender que existem vários modelos e teorias que permitem avaliar a qualidade e a satisfação dos clientes relativamente a um serviço.

O mecanismo proposto é um novo **questionário** para avaliar a satisfação dos clientes, e não passa de uma mera sugestão que pode ajudar na avaliação da satisfação dos clientes do GAS Ibéria que recorrem aos seus serviços de venda, entrega e às suas oficinas. Este questionário pretende ajudar o GAS Ibéria a implementar as sugestões referidas anteriormente e a avaliar as cinco dimensões que os clientes consideram quando lhes está a ser prestado um serviço, e que se refletirá na sua satisfação ou insatisfação face ao mesmo, o que irá fazer com que este cliente continue ou não a sua relação com a marca ou empresa prestadora. Assim, verifica-se que, relativamente à confiabilidade, os clientes analisam se o problema foi solucionado da primeira vez e se está pronto conforme o acordado; quanto à responsividade, os parâmetros avaliados são a acessibilidade, a inexistência de tempo de espera e a resposta aos requisitos; a garantia é assegurada pelo bom conhecimento de mecânica dos prestadores; o tratamento dos clientes pelo nome, compreensão das suas necessidades pessoais, antecipação dos desejos dos clientes e o facto de saberem os antecedentes são fatores estimados quando se tem em consideração a dimensão da empatia e, por fim, a tangibilidade é julgada em termos de sala de espera, uniformes, equipamentos e as instalações do local da reparação.

As expectativas, perceções e ambições dos clientes face ao serviço têm de ser analisadas pela empresa. Como tal, esta pode também adotar a mais recente inovação tecnológica utilizada por grandes empresas como o IKEA – colocar os clientes na “lista de desejos”. A lista de desejos tende a envolver os clientes durante os vários processos do *design* do serviço, colocando-lhes questões: “Como gostariam que fosse a loja?, Qual seria a experiência de compra que gostariam de ter?” A partir das respostas obtidas, o IKEA conseguiu identificar quais eram as expectativas que os clientes tinham quando visitavam as lojas desta cadeia. Outra medida que a organização pode levar em linha de conta, passa por acompanhar o desenvolvimento tecnológico que pode permitir à empresa tratar de problemas bastante críticos como a velocidade, confiabilidade e flexibilidade. Outra maneira, igualmente importante, para a organização é desenvolver um *design* claro, completo, objetivo. Para conseguir alcançar estes

objetivos o GAS Ibéria recorre fundamentalmente ao serviço *Blueprint*, que é uma ferramenta que permite desenvolver e descrever as ações e os processos que são executadas pelos colaboradores. É ainda primordial que esta organização invista na formação dos seus colaboradores, principalmente nos que estão encarregues da interação com os clientes, de forma a evitar situações em que estes não saibam qual é a sua função, não respeitando, por isso, os *standards* e códigos de conduta definidos e arriscando possíveis conflitos com os consumidores.

Por fim, e não menos importante, as estratégias de gestão que a empresa prefere internamente têm impacto no exterior, tais como: a tecnologia, iniciativas de empreendedorismo, promoção do trabalho em equipa, sistema de remuneração e compensação adequado, tanto para os colaboradores como para os seus intermediários, de modo a alinhar os seus interesses com os da GAS Ibéria e assim cumprir os *standards*, e quais as comunicações externas que devem desenvolver através do marketing de comunicações de forma a gerir todas as comunicações com os clientes para que as promessas não levem a elevadas expectativas.

Esta combinação de conceitos permite ao GAS Ibéria perceber quais são as ambições e desejos dos seus clientes e quais os recursos e meios que precisam de utilizar para os satisfazer eficazmente, destacar-se da concorrência e realçar ainda mais a grandiosidade e o posicionamento desta Empresa no mercado dos veículos pesados.

## Bibliografia

- **Adler, L. E. E., & Hlavacek, J. D. (1978).** *Key Repair Service Factors for Consumer Durable Goods*, XV(November).
- **Auxiliadora, M., & Tinoco, C. (2009).** *Gerenciamento de Serviços em Produção e Transportes*.
- **Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999).** *A Dynamic Model of Customers ' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction*, XXXVI(May), 171–186.
- **Bruhn, Manfred; Georgi, Dominik. (2006).***Services Marketing – Managing the Service Value Chain*. Prentice Hall, London.
- **Capon, Claire. (2008).** *Understanding Strategic Management*. Prentice Hall, London.
- **Corrêa, H; Caon, M. (2002).** *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. Atlas, São Paulo.
- **Crawford, Charles Merle; Di Benedetto; C. Anthony (2008).** *New Products Management*. McGraw-Hill Irwin.
- **Dabholkar, P. A. (1996).** *Marketing Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality*, 8116(615).
- **Dickinson, J. Barry & Dickinson, Carleen D. (2012).** *A conceptual model of reference price formation for consumer services*. *Journal of Management and Marketing Research*.
- **Dillman, Don A.; Tortora, Robert D. & Dowker, Dennis. (1999).** *Principles for Constructing Web Surveys*.

- **Dion, P. A., Javalgi, R., & Dilorenzo-aiss, J. (1998).** *An Empirical Assessment of the Zeithaml, Berry and Parasuraman Service Expectations Model*, 18(4), 66–86.
- **Ferreira, J. (2006).** *Marketing de serviços: retrospectiva e tendências*, Angela da Rocha, 79–87.
- **Filho, Alberto de Oliveira e Lima. (2001).** *Marketing de Serviços*.
- **Fisk, Raymond P.; Grove, Stephen John; John, Joby. (2008).** *Interactive Services Marketing*. Self-publishing, Boston.
- **Fitzsimmons, James A.; Fitzsimmons, Mona J. (2000).** *Administração de Serviços*. Bookman, São Paulo.
- **Grewal, R., Chandrashekar, M., & Citrin, A. V. (2010).** *Customer Satisfaction Heterogeneity and Shareholder Value*, XLVII(August), 612–626.
- **Gronross, C. (2000).** *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Approach*. John Wiley & Sons, Chichester.
- **Grupo Auto Sueco (2012).** *Relatório Organizacional do GAS*.
- **Grupo Auto Sueco. (2012).** [www.autosueco.pt](http://www.autosueco.pt).
- **Gustafsson, A.; Johnson, M. D..(2000).** *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit*. Jossey-Bass: San Francisco.
- **Hoffman, K. Douglas; Bateson, John E.G..(2006).** *Services Marketing Concepts, Strategies & Cases*. South – Western Cengage Learning, USA.
- **Johnston, Robert; Clark, Graham. (2005).** *Service Operations Management Improving Service Delivery*. Financial Times, London.

- Junior, Gatti Wilianw .(n.d.). *O Marketing de Serviços na Indústria de Operadores Logísticos: O composto dos 8P's*. Universidade de São Paulo
- Kerr, Kevin. (2007). *A maniac commodity trader's guide to making a fortune: a not-so crazy road to riches*. Agora, USA.
- Kotler, Philip J; Armstrong, Garry M. (2003). *Principles of marketing*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, Philip. (2000). *Administração de marketing*. Prentice Hall, São Paulo.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Brady, Mairead; Goodman, Malcolm; Hansen, Torben. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education Limited, Italy.
- Lee, H., & Yang, K. (2013). *Journal of Retailing and Consumer Services Interpersonal service quality , self-service technology ( SST ) service quality , and retail patronage. Journal of Retailing and Consumer Services, 20(1), 51–57. doi:10.1016/j.jretconser.2012.10.005*
- Lovelock, Christopher; Wright, Lauren. (2005). *Serviços: Marketing e Gestão*. Saraiva, São Paulo.
- Martí, L., & Antonio, J. (2007). *Measuring perceived service quality in urgent transport service, 14, 60–72. doi:10.1016/j.jretconser.2006.04.001*
- Mittal, S., & Gera, R. (2013). *Relationship between service quality dimensions and behavioural intentions: an sem study of public sector retail banking customers in india, 12(2)*.
- Oliver, Richard L..(2010). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the consumer*. M.E.Sharpe, USA.
- Pryor, M. G., Toombs, L., Anderson, D., Texas, A., & White, J. C. (n.d.). *What Management and Quality Theories Are Best for Small Businesses ?*, 1–13.

- **Rocha, Ângela; Mello, Renato Cotta. (2000).***Marketing de serviços: Casos Brasileiros.* Atlas, São Paulo.
- **Sprenc, A.; Spreng, R. A., & Lansing, E. (1996).** *An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction*, 72(2), 201–214.
- **Stafford, M. R.; Stafford, T. F.; & Wells, B. P. (1998).** *Determinants of service quality and satisfaction in the auto casualty claims process*, 12(6), 426–440.
- **Tanomsakyut, Teerapon; Thawesaengskulthai, Natcha. (2010).** *A Delphi Study of Service quality measurement for mobile telecom industry*, Cottbus, Germany.
- **Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004).** *Evolving to a New Dominant Logic*, 68(January), 1–17.
- **Volvo Gblobetrotter Maganize. (#4/2010).** *Sucesso da Família.* Portugal
- **Zeithaml, Valerie A.; Bitner, Mary Jo e Gremler, Dwayne D. (2009).** *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm.* McGraw Hill International Edition.

## Anexos

### Anexo I – SERVQUAL

PERCEPÇÕES							
	Discordo						Concordo
<b>Declarações na dimensão de Confiabilidade</b>							
1) Quando a Empresa XPTO promete fazer uma coisa num determinado período de tempo e fá-lo.	1	2	3	4	5	6	7
2) Quando temos um problema e a Empresa XPO mostra interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
3) A Empresa XPTO desempenha o serviço corretamente pela primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
4) A Empresa XPTO oferece os seus serviços no momento em que promete fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
5) A Empresa XPTO insiste no erro sem registos.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Declarações na dimensão da Capacidade de Resposta</b>							
1) A Empresa XPTO mantém os clientes informados acerca de quando os serviços irão ser realizados	1	2	3	4	5	6	7
2) Os empregados da Empresa XPTO prestam-lhe um serviço rápido.	1	2	3	4	5	6	7
3) Os empregados da Empresa XPTO estão sempre dispostos a ajudar.	1	2	3	4	5	6	7
4) Os empregados da Empresa XPTO nunca estão demasiados ocupados para responder aos seus pedidos.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Declarações na dimensão de Garantia</b>							
1) O comportamento dos empregados na XPTO inspira-lhe confiança.	1	2	3	4	5	6	7
2) Sente-se seguro nas suas transações com a Empresa XPTO	1	2	3	4	5	6	7
3) Os empregados da Empresa XPTO são constantemente cordiais consigo.	1	2	3	4	5	6	7
4) Os empregados da Empresa XPTO têm conhecimento para responder às suas questões.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Declarações na dimensão de Empatia</b>							
1) A Empresa XPTO dá-lhe uma atenção individual.	1	2	3	4	5	6	7
2) A Empresa XPTO tem empregados que lhe dão atenção pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
3) A Empresa XPTO tem o seu melhor interesse no coração.	1	2	3	4	5	6	7
4) Os empregados na Empresa XPTO entendem as suas necessidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7
5) A Empresa XPTO tem horas de funcionamento que são convenientes a todos os seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Declarações na dimensão Tangibilidade</b>							
1) A Empresa XPTO tem equipamentos de	1	2	3	4	5	6	7

aparência moderna.								
2) As instalações físicas da Empresa XPTO são visualmente apelativas.	1	2	3	4	5	6	7	
3) Os empregados da Empresa XPTO parecem puros.	1	2	3	4	5	6	7	
4) Os materiais associados ao serviço, tais como panfletos ou declarações, são atrativos na Empresa XPTO.	1	2	3	4	5	6	7	

**EXPECTATIVAS:** Diferentes formatos para que as expectativas dos clientes sejam medidas usando versões do SERVQUAL.

- Nas pesquisas, podemos perguntar de inúmeras formas diferentes sobre as expectativas. Nós apresentamos quatro tipos a seguir: **(1)** Fazer corresponder as declarações às expectativas. **(2)** Referir os formatos das expectativas; **(3)** Declarações que combinam tanto expectativas como percepções e **(4)** Declarações que cobrem diferentes tipos de expectativas.

### Corresponder declarações de expectativas

	Discordo						Concordo
	1	2	3	4	5	6	7
Quando os clientes têm um problema, empresas excelentes irão mostrar um interesse sincero em resolvê-los.							

### Referentes formatos das expectativas

1) Considerando que a Empresa "World-Class" é um 7, quanto é que classificaria o desempenho da Empresa XPTO nas seguintes características?							
--	--	--	--	--	--	--	--

	Baixo						Elevado
	1	2	3	4	5	6	7
Empregados sinceros e interessados.							
Serviço de entrega correto à primeira.							

2) Comparando com o nível de serviço que espera de uma empresa excelente, quanto é que classificaria a performance da Empresa XPTO nos seguintes parâmetros?							
--	--	--	--	--	--	--	--

	Baixo						Elevado
	1	2	3	4	5	6	7
Empregados sinceros e interessados.							
Serviço de entrega correto à primeira.							

### Declarações que combinam tanto as Expectativas como Percepções

Para cada uma das seguintes declarações, circule o número que indica a forma como o serviço da Empresa XPTO se compara com o nível esperado:

	Abaixo do meu nível de serviço desejado			Igual ao meu nível de serviço desejado			Maior do que o meu nível de serviço desejado		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1) Rapidez do serviço.									
2) Cortesia dos empregados.									

### Distinção de expectativas entre o serviço desejado e o serviço adequado

Para cada uma das seguintes declarações, circule o número que indica a forma como a performance do serviço da Empresa XPTO se compara com o seu nível mínimo de serviço e com o seu nível de serviço desejado.

Comparado com o meu nível mínimo de serviço, a performance da XPTO é:	Comparado com o meu nível de serviço desejado, a performance da XPTO é:
---	---

Quando se trata de...	Baixo			Igual			Elevado			Baixo			Igual			Elevado		
3. Rapidez do serviço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Empregados que são constantemente corteses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fonte: Parasuraman, Zeithaml, and L.L.Berry, (1988).

## Anexo II - Atual Inquérito de Satisfação do GAS / Volvo

### Questionário – Job 5782 INTRODUÇÃO

Bom dia/boa tarde. O meu nome é ..... e estou a falar-lhe da TNS em Lisboa.

**PA.** Pergunte à telefonista pela pessoa que mantém contacto regular com o concessionário da Volvo, ou seja, a pessoa com mais experiência na compra de camiões e que é responsável pela manutenção e reparação dos veículos.

- A pessoa a ser entrevistada está disponível 1
- A pessoa a ser entrevistada não está disponível 2

**ENTREVISTADOR: NO CASO DE INDISPONIBILIDADE DA PESSOA A SER ENTREVISTADA, PROCURE SABER QUAL A HORA MAIS ACONSELHÁVEL PARA FAZER UMA NOVA CHAMADA. SE A PESSOA A ENTREVISTAR ESTÁ DISPONÍVEL, CONTINUE**

**PB.** Presentemente, a Volvo Truck Corporation está a efetuar um estudo em que se procura saber até que ponto os seus clientes estão satisfeitos com o seu concessionário/oficina. A satisfação dos clientes é essencial para a Volvo. A sua participação neste estudo ajudar-nos-á a compreender melhor as suas necessidades e a responder às suas expectativas.

**SE O ENTREVISTADO MOSTRA RELUTÂNCIA EM COLABORAR OU ALEGA QUE JÁ PARTICIPOU ANTERIORMENTE EM ESTUDOS SIMILARES CONDUZIDOS PELA VOLVO, EXPLIQUE QUE OS ENTREVISTADOS SÃO ESCOLHIDOS ALEATORIAMENTE ENTRE OS CLIENTES MAIS IMPORTANTES DA VOLVO E QUE A SUA PARTICIPAÇÃO É DE GRANDE IMPORTÂNCIA PARA A VOLVO. A ENTREVISTA NÃO DURARÁ MAIS DE 20 MINUTOS.**

O senhor está diretamente em contacto com o concessionário da Volvo em assuntos relacionados com a compra e manutenção dos seus veículos?

- Sim 1
- Não 2

**SE A RESPOSTA FOR NEGATIVA, PROCURE SABER QUAL A PESSOA QUE ESTÁ EM CONTACTO COM O CONCESSIONÁRIO DA VOLVO E RECOMECE A ENTREVISTA.  
(EM BRANCO: 11-13)**

**P1a.** Onde é que compra habitualmente os seus camiões Volvo?

		<b>(14-19)</b>
Braga	AS Minho	001924
Porto	AS Porto	001920
Coimbra	AS Coimbra	001922
Lisboa	AS Lisboa	001921
Faro	Pontautos	001958
Madeira	Mendes Gomes	001943
Açores	Varela	001960

**SE O ENTREVISTADO MENCIONA UM CONCESSIONÁRIO CUJO NOME NÃO CONSTA NA LISTA, NÃO FAZER A P2A, P3, P4 E P5.**

**P1b.** Qual é o nome do concessionário onde efetua regularmente os serviços de manutenção e reparação ou onde adquire peças sobressalentes de origem?

		<b>(20-25)</b>
Braga	AS Minho	001924
Albergaria	AS Coimbra	001941
Viseu	AS Coimbra	001944
Coimbra	AS Coimbra	001922
Castelo Branco	AS Coimbra	001942
Leiria	AS Coimbra	001937
Santarém	AS Lisboa	001951
SJTalha (Lisboa)	AS Lisboa	001921
Setúbal	AS Lisboa	001950
Faro	Pontautos	001958
Madeira	Mendes Gomes	001943
Açores	Varela	001960

Vila Nova de Gaia	AS Porto	001954
Bragança	AS Porto	001970
Torres Vedras	AS Lisboa	001923
Guimarães	AS Minho	001946
Maia	AS Porto	001971

**SE O ENTREVISTADO MENCIONA UM CONCESSIONÁRIO CUJO NOME NÃO CONSTA DA LISTA, NÃO FAZER A P6, P7, P8 E P9.**

**SE NENHUM DOS CONCESSIONÁRIOS E OFICINA MENCIONADOS ESTIVEREM NA LISTA DA P1A E P1B - TERMINAR ENTREVISTA**

**P2a.** Quando foi a última vez que comprou um camião VOLVO no concessionário...  
(NOME DO CONCESSIONÁRIO INDICADO NA P1a)?

		<b>(26)</b>
	No último ano	1
	Nos últimos 2 anos	2
<b>NÃO FAZER P3, P4 E P5 ←</b>	Nos últimos 3 a 5 anos	3
<b>NÃO FAZER P3, P4 E P5 ←</b>	Há mais de 5 anos	4
<b>NÃO FAZER P3, P4 E P5 ←</b>	Não sei	9

**P2b.** Quando utilizou pela última vez as oficinas do concessionário... (**NOME DO CONCESSIONÁRIO INDICADO NA P1b**) para serviços de manutenção ou para reparações?

*Esta pergunta refere-se a qualquer tipo de serviço ou reparação, inclusivamente aqueles que estão cobertos pela garantia.*

		<b>(27)</b>
	Nos últimos 3 meses	1
	Nos últimos 4-6 meses	2
	Nos últimos 7-12 meses	3
<b>NÃO FAZER P6, P7, P8 E P9 ←</b>	Há mais de 12 meses	4

<b>NÃO FAZER P6, P7, P8 E P9 ←</b>	Não sabe	9
------------------------------------	----------	---

**SE O ENTREVISTADO NÃO COMPROU UM CAMIÃO NOS ÚLTIMOS 2 ANOS E NÃO UTILIZOU OS SERVIÇOS DE REPARAÇÃO OU MANUTENÇÃO DE UMA OFICINA VOLVO NO ÚLTIMO ANO, TERMINAR A ENTREVISTA.**

**(EM BRANCO: 30-100)**

**QUESTÕES GERAIS - CONCESSIONÁRIO INDICADO NA P1a (VENDAS E ENTREGAS DE CAMIÕES)**

Em primeiro lugar, gostaria de lhe fazer algumas perguntas de carácter geral sobre as vendas e os serviços de entrega do seu concessionário... **(NOME DO CONCESSIONÁRIO DA P1a).**

**P3a.** Pensando no seu concessionário Volvo... **(NOME DO CONCESSIONÁRIO DA P1a)** e nos serviços que lhe foram prestados quando comprou e recebeu o seu último camião, em termos gerais, diria que o seu desempenho global foi...

**Leia primeiro ao entrevistado todas as alternativas que se apresentam.**

	<b>(101)</b>
Fraco	1
Aceitável	2
Bom	3
Muito bom	4
Excelente	5
Não sabe ( <b>NÃO LER</b> )	9

**P3b.** Tendo em conta os serviços de venda e de entrega do seu concessionário VOLVO... **(NOME DO CONCESSIONÁRIO DA P1a)**, recomendaria o seu concessionário aos seus colegas?

**Leia primeiro ao entrevistado todas as alternativas que se apresentam.**

	<b>(102)</b>
De certeza que não	1
Provavelmente não	2
Há alguma possibilidade	3

Provavelmente sim	4
De certeza que sim	5
Não sabe ( <b>NÃO LER</b> )	9

**P3c.** Da próxima vez que necessitar de substituir um dos seus camiões Volvo ou de aumentar a sua frota com mais um camião Volvo, em que medida contactaria novamente o seu concessionário atual... (**NOME DO CONCESSIONÁRIO DA PIa**)?

**Leia primeiro ao entrevistado todas as alternativas que se apresentam.**

	(103)
De certeza que não	1
Provavelmente não	2
Talvez sim, talvez não	3
Provavelmente sim	4
De certeza que sim	5
Não sabe ( <b>NÃO LER</b> )	9

**P3d.** Pensando no seu concessionário... (**NOME DO CONCESSIONÁRIO DA PIa**) e nos serviços de vendas e entregas, acha que ele tem algumas vantagens competitivas em relação aos concessionários de outras marcas de camiões? *Explicar, se necessário: inclui outros concessionários Volvo e concessionários de outras marcas.*

**Leia primeiro ao entrevistado todas as alternativas que se apresentam.**

	(104)
Não tem nenhuma vantagens	1
Tem poucas vantagens	2
Tem algumas vantagens	3
Tem muitas vantagens	4
Tem vantagens em todos os aspetos	5
Não sabe ( <b>NÃO LER</b> )	9

DESEMPENHO – VENDA DE CAMIÕES

Gostaria que, baseado na sua última experiência de compra de um caminhão VOLVO, avaliasse o trabalho do seu concessionário. Antes de prosseguir, gostaria que tomasse nota da seguinte escala de 5 pontos:

Totalmente insatisfeito

Razoavelmente insatisfeito

Razoavelmente satisfeito

Muito satisfeito

Totalmente satisfeito

**P4.** Pensando no PESSOAL DE VENDAS do seu concessionário (**NOME DO CONCESSIONÁRIO P1a**), em que medida se encontra satisfeito com o desempenho do concessionário nos seguintes aspetos:

		Totalmente insatisfeito	Razoavelmente insatisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito	Não sabe
a1) A capacidade de oferta da solução mais adequada que corresponda às suas necessidades	(138)	1	2	3	4	5	9
a) Amabilidade e atendimento	(126)	1	2	3	4	5	9
b) Conhecimento e competência em matéria de camiões	(127)	1	2	3	4	5	9
c) Conhecimento e competência na área de transportes	(128)	1	2	3	4	5	9
d) Interesse e compreensão das suas necessidades específicas	(129)	1	2	3	4	5	9
e) A capacidade de oferta de soluções financeiras que correspondam às suas necessidades	(130)	1	2	3	4	5	9
f) Informação sobre os termos e	(131)	1	2	3	4	5	9

condições da garantia							
g) A capacidade de oferta de contratos de serviço e manutenção que correspondam às suas necessidades	(132)	1	2	3	4	5	9
h) Assistência nos contactos com o construtor da carroçaria	(133)	1	2	3	4	5	9
i) Contacto e acompanhamento após a entrega do camião	(134)	1	2	3	4	5	9
j) Relações pessoais (pessoal das vendas interessado em estabelecer uma relação mais duradoura)	(135)	1	2	3	4	5	9
K) A capacidade de oferta de soluções telemáticas que correspondam às suas necessidades	(136)	1	2	3	4	5	9
L) A capacidade de oferta de soluções para formação de condutores que correspondam às suas necessidades	(137)	1	2	3	4	5	9

**SE A RESPOSTA É TOTALMENTE OU RAZOAVELMENTE INSATISFEITO EM QUALQUER UM DOS ASPECTOS DA P4 ASSINALE COM X NA P10.**

**(EM BRANCO: 137-150)**

#### DESEMPENHO - ENTREGA

Agora, gostaria de chamar a sua atenção para questões relacionadas com **acordos** e **prazos de entrega**. Vou ler-lhe alguns fatores e gostaria que dissesse em que medida está satisfeito com o desempenho do seu concessionário... **(NOME DO CONCESSIONÁRIO NA P1a)** no que respeita à sua última compra de um camião VOLVO. Por favor, utilize a escala que usou na pergunta anterior

**P5.** Em que medida está satisfeito com...

		Totalmente insatisfeito	Razoavelmente insatisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito	Não sabe
a) A capacidade do seu concessionário em manter os prazos de entrega	(151)	1	2	3	4	5	9

prometidos							
b) Informação sobre eventuais desvios aos prazos prometidos	(152)	1	2	3	4	5	9
c) O estado do camião na altura da entrega	(153)	1	2	3	4	5	9
d) Informação e instruções de funcionamento durante a entrega do último camião Volvo que comprou.	(154)	1	2	3	4	5	9

**SE A RESPOSTA É TOTALMENTE OU RAZOAVELMENTE INSATISFEITO EM QUALQUER UM DOS ASPECTOS NA P5 ASSINALE COM X NA P10.**

**(EM BRANCO: 155-200)**

### **QUESTÕES GERAIS - CONCESSIONÁRIO INDICADO NA P1b (OFICINAS & PEÇAS)**

Agora, gostaria de lhe fazer algumas perguntas de carácter geral sobre os serviços de oficinas e de peças do seu concessionário... **(NOME DO CONCESSIONÁRIO DA P1b)**.

**P6a.** Pensando no seu concessionário Volvo... **(NOME DO CONCESSIONÁRIO DA P1b)** e nos serviços que lhe foram prestados durante os últimos 12 meses relacionados com a manutenção e/ou reparação e o fornecimento de peças, em termos gerais, diria que o desempenho global foi...

**Leia primeiro ao entrevistado todas as alternativas que se apresentam.**

	<b>(201)</b>
Fraco	1
Aceitável	2
Bom	3
Muito Bom	4
Excelente	5
Não sabe <b>(NÃO LER)</b>	9

**P6b.** Tendo em conta os serviços de oficina e de peças do seu concessionário VOLVO... **(NOME DO CONCESSIONÁRIO DA P1b)**, recomendaria o seu concessionário aos seus colegas?

*Leia primeiro ao entrevistado todas as alternativas que se apresentam.*

	(202)
De certeza que não	1
Provavelmente não	2
Talvez sim, talvez não	3
Provavelmente sim	4
De certeza que sim	5
Não sabe <b>(NÃO LER)</b>	9

**P6c.** Da próxima vez que necessitar de fazer a revisão / manutenção ou a reparação de um dos seus camiões Volvo, em que medida recorreria ao seu atual concessionário... **(NOME DO CONCESSIONÁRIO DA P1b)**?

*Leia primeiro ao entrevistado todas as alternativas que se apresentam.*

	(203)
De certeza que não	1
Provavelmente não	2
Talvez sim, talvez não	3
Provavelmente sim	4
De certeza que sim	5
Não sabe <b>(NÃO LER)</b>	9

**P6d.** Pensando no seu concessionário... **(NOME DO CONCESSIONÁRIO DA P1b)** e nos serviços de oficina e de peças, acha que ele tem algumas vantagens competitivas em relação aos concessionários/oficinas de outras marcas de camiões? *Explicar se necessário: inclui outros concessionários Volvo e concessionários de outras marcas.*

*Leia primeiro ao entrevistado todas as alternativas que se apresentam.*

	(204)
Não tem nenhuma vantagem	1
Tem poucas vantagens	2
Tem algumas vantagens	3
Tem muitas vantagens	4
Tem vantagens em todos os aspetos	5
Não sabe ( <b>NÃO LER</b> )	9

(EM BRANCO: 205-225)

## DESEMPENHO - OFICINAS E ACESSÓRIOS

Agora, gostaria de centrar a avaliação do seu Serviço de Oficina da Volvo sobre questões relacionadas com o serviço da oficina ou peças. Por favor, utilize a escala que já usou anteriormente, em que 1 significa “totalmente insatisfeito” e 5 significa “totalmente satisfeito”.

**P7.** Considerando os SERVIÇOS DE OFICINA do seu concessionário (**NOME DO CONCESSIONÁRIO NA P1b**), em que medida está satisfeito com os seguintes aspetos do seu desempenho:

		Totalmente insatisfeito	Razoavelmente insatisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito	Não sabe
a) Amabilidade e atendimento	(226)	1	2	3	4	5	9
b) Resolução do problema na primeira visita (ou seja, não várias visitas para o mesmo problema)	(227)	1	2	3	4	5	9
c) Tempo de espera aceitável para ser atendido na oficina	(228)	1	2	3	4	5	9
d) Serviços de manutenção e reparações concluídos na data prometida	(229)	1	2	3	4	5	9
e) Fornecer estimativas ou orçamentos	(230)	1	2	3	4	5	9

f) Informá-lo sobre trabalhos adicionais e os seus custos	(231)	1	2	3	4	5	9
g) Avisá-lo que é necessário fazer reparação e manutenção	(232)	1	2	3	4	5	9
h) Horários de abertura da oficina	(233)	1	2	3	4	5	9
i) Prontidão e capacidade de executar reparações urgentes	(234)	1	2	3	4	5	9
j) Contacto e acompanhamento depois da intervenção ou reparação na oficina.	(235)	1	2	3	4	5	9
K) Informá-lo sobre o serviço/reparação feito no seu veículo (isto é, fornecer-lhe uma folha de reparação/ordem de reparação)	(236)	1	2	3	4	5	9
l) Relações pessoais (pessoal das vendas interessado em estabelecer uma relação mais duradoura)	(237)	1	2	3	4	5	9
m) Possibilidade de contactar por telefone a pessoa certa.	(238)	1	2	3	4	5	9
n) Capacidade da oficina para analisar os problemas do veículo	(239)	1	2	3	4	5	9
o) A qualidade do trabalho realizado	(240)	1	2	3	4	5	9

**SE A RESPOSTA É TOTALMENTE OU RAZOAVELMENTE INSATISFEITO EM QUALQUER DOS ASPECTOS NA P7 ASSINALE COM X NA P10.**

**(EM BRANCO: 241-260)**

**P8.** Comprou alguma peça sobressalente diretamente no seu concessionário... **(NOME DO CONCESSIONÁRIO P1b)** nos últimos 12 meses?

		(261)
<b>P9</b> ←	Sim	1

<b>P10 ←</b>	Não	2
<b>P10 ←</b>	Não sabe	3

**P9.** Em que medida está satisfeito com os seguintes aspetos da assistência prestada pelo seu concessionário... **(NOME DO CONCESSIONÁRIO P1b)** no que se refere ao fornecimento de **peças sobressalentes**? Por favor, use a escala anterior.

		Totalmente insatisfeito	Razoavelmente insatisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito	Não sabe
a) Amabilidade e atendimento	<b>(262)</b>	1	2	3	4	5	9
b) Disponibilidade de peças sobressalentes	<b>(263)</b>	1	2	3	4	5	9
c) Capacidade para definir prazos de entrega de peças sobressalentes não disponíveis	<b>(264)</b>	1	2	3	4	5	9
d) Capacidade em manter os prazos prometidos no fornecimento de peças não disponíveis	<b>(265)</b>	1	2	3	4	5	9
e) Capacidade em fornecer peças sobressalentes em situações de urgência	<b>(266)</b>	1	2	3	4	5	9

**SE A RESPOSTA É TOTALMENTE OU RAZOAVELMENTE INSATISFEITO EM QUALQUER DOS ASPECTOS DA P9 ASSINALE COM X NA P10.**

**(EM BRANCO: 267-297)**

Mencionou anteriormente que estava insatisfeito com... **(REFERIR AS ÁREAS DE INSATISFAÇÃO ABAIXO INDICADAS).**

<b>VENDAS</b>	
<b>P4a1</b>	a capacidade de oferta da solução mais adequada que corresponda às suas necessidades

<b>P4a</b>	amabilidade e atendimento
<b>P4b</b>	conhecimento e competência em matéria de camiões
<b>P4c</b>	conhecimento e competência na área de transportes
<b>P4d</b>	interesse e compreensão das suas necessidades específicas
<b>P4e</b>	a capacidade de oferta de soluções financeiras que correspondam às suas necessidades
<b>P4f</b>	informação sobre os termos e condições da garantia
<b>P4g</b>	a capacidade de oferta de contratos de serviço e manutenção que correspondam às suas necessidades
<b>P4h</b>	assistência nos contactos com o construtor da carroçaria
<b>P4i</b>	contacto e acompanhamento após a entrega do camião
<b>P4j</b>	relações pessoais (pessoal das vendas interessado em estabelecer uma relação mais duradoura)
<b>P4k</b>	a capacidade de oferta de soluções telemáticas que correspondam às suas necessidades
<b>P4l</b>	a capacidade de oferta de soluções para formação de condutores que correspondam às suas necessidades

	<b>ENTREGA</b>
<b>P5a</b>	a capacidade do seu concessionário em manter os prazos de entrega prometidos
<b>P5b</b>	informação sobre eventuais desvios aos prazos prometidos
<b>P5c</b>	o estado do camião na altura da entrega
<b>P5d</b>	informação e instruções de funcionamento durante a entrega do último camião Volvo que comprou.

	<b>OFICINAS</b>
<b>P7a</b>	amabilidade e atendimento
<b>P7b</b>	resolução do problema na primeira visita (ou seja, não várias visitas para o mesmo problema)

<b>P7c</b>	tempo de espera aceitável para ser atendido na oficina
<b>P7d</b>	serviços de manutenção e reparações concluídos na data prometida
<b>P7e</b>	fornecer estimativas ou orçamentos
<b>P7f</b>	informá-lo sobre trabalhos adicionais e os seus custos
<b>P7g</b>	avisá-lo que é necessário fazer reparação e manutenção
<b>P7h</b>	horários de abertura da oficina
<b>P7i</b>	prontidão e capacidade de executar reparações urgentes
<b>P7j</b>	contacto e acompanhamento depois da intervenção ou reparação na oficina
<b>P7k</b>	informá-lo sobre o serviço/reparação feito no seu veículo (isto é, fornecer-lhe uma folha de reparação/ordem de reparação)
<b>P7l</b>	relações pessoais (pessoal das vendas interessado em estabelecer uma relação mais duradoura)
<b>P7m</b>	possibilidade de contactar por telefone com a pessoa certa
<b>P7n</b>	capacidade da oficina para analisar os problemas do veículo
<b>P7o</b>	a qualidade do trabalho realizado

<b>PEÇAS SOBRESSALENTES</b>	
<b>P9a</b>	amabilidade e atendimento
<b>P9b</b>	disponibilidade de peças sobressalentes
<b>P9c</b>	capacidade para definir prazos de entrega de peças sobressalentes não disponíveis
<b>P9d</b>	capacidade em manter os prazos prometidos no fornecimento de peças não disponíveis
<b>P9e</b>	capacidade em fornecer peças sobressalentes em situações de urgência

**P10.** Pode explicar-me um pouco melhor quais as razões por que está insatisfeito com o(s) aspeto(s) que mencionou? **(ASSINALE AS RAZÕES PARA CADA UM DOS ITEMS)**

---



---

**PI1.** Gostaria que nós transmitíssemos este(s) aspeto(s) à Volvo Trucks para que eles ou o seu concessionário local o contactem e tentem resolver o problema ?

		<b>(298)</b>
<b>INSTRUÇÕES ←</b>	Sim	1
<b>PI2 ←</b>	Não	2

**INSTRUÇÕES - ACCIONE O SISTEMA DE EMAIL ALERT: PREENCHA O IMPRESSO PRÓPRIO COM TODOS OS DETALHES DE NOME, MORADA E NÚMERO DE TELEFONE.**

**INFORME O SUPERVISOR IMEDIATAMENTE APÓS O FIM DA ENTREVISTA. NÃO SE ESQUEÇA DE ESCREVER OS MOTIVOS POR QUE O ENTREVISTADO ESTÁ DESCONTENTE.**

**PI2.** Para além do que acabámos de falar, tem mais algum comentário a fazer relacionado com o concessionário... (**NOME DO CONCESSIONÁRIO NA P1a**) ou alguma oficina autorizada da Volvo (**NOME DO CONCESSIONÁRIO NA P1b**)?

---



---

**SE O ENTREVISTADO FAZ COMENTÁRIOS NA P12 FAÇA A P12b.**

**CASO CONTRÁRIO FAÇA A P18.**

**PI2b.** O comentário que fez refere-se ao concessionário onde comprou o seu camião (**NOME DO CONCESSIONÁRIO NA P1a**) ou ao concessionário onde faz regularmente a manutenção ou reparação e compra peças sobressalentes (**NOME DO CONCESSIONÁRIO NA P1b**)?

	<b>(299)</b>
Concessionário onde comprou e recebeu o camião	1
Concessionário de oficinas e peças	2
Ambos os concessionários	3
Não sabe / não responde	9

**P12c.** Gostaria que nós transmitíssemos este(s) aspeto(s) à Volvo Trucks para que eles ou o seu concessionário local o contactem e tentem resolver o problema ?

		<b>(300)</b>
<b>INSTRUÇÕES A</b> ←	Sim	1
<b>P18</b> ←	Não	2

**INSTRUÇÕES A - ACCIONE O SISTEMA DE E-MAIL ALERT: PREENCHA O IMPRESSO PRÓPRIO COM TODOS OS DETALHES DE NOME, MORADA E NÚMERO DE TELEFONE.**

**INFORME O SUPERVISOR IMEDIATAMENTE APÓS O FIM DA ENTREVISTA. NÃO SE ESQUEÇA DE ESCREVER OS MOTIVOS PORQUE O ENTREVISTADO ESTÁ DESCONTENTE.**

**NO IMPORTANCE QUESTIONS Q18-Q21 - 2012**

### **DADOS COMPLEMENTARES**

Finalmente, algumas perguntas sobre os camiões da sua empresa.

**P22.** Com quantos camiões, com peso bruto superior a 10 toneladas, trabalha?

<b>(401)</b>	<b>(402)</b>	<b>(403)</b>

**P23.** Quantos desses camiões são da marca Volvo?

<b>(404)</b>	<b>(405)</b>	<b>(406)</b>

**(EM BRANCO: 407-412)**

**P24.** Quem é responsável pela manutenção e reparação dos seus veículos depois do período de garantia ter expirado?

Estou particularmente interessado em três tipos de serviços ou reparações: **Serviços de manutenção, pequenas reparações e reparações importantes**, tais como reparações do motor, da caixa de velocidades, etc.

Indique, por favor, quem efetua os serviços e reparações que vou enunciar:

**Relatório de Estágio - Ana Luís Henriques de Lima Sampaio Leite**

**LEIA PRIMEIRO AO ENTREVISTADO TODAS AS ALTERNATIVAS QUE SE APRESENTAM.**

	Serviços de manutenção	Pequenas reparações	Grandes reparações
	<b>(413)</b>	<b>(414)</b>	<b>(415)</b>
O seu concessionário local da Volvo	1	1	1
Outro concessionário da Volvo	2	2	2
A sua própria oficina	3	3	3
<b>Outra Oficina</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Não sabe (NÃO LER)	9	9	9

**(EM BRANCO: 416-418)**

**P25.** Qual a forma como gostaria que os seus dados fossem transmitidos à Volvo Trucks?  
(419)

Dados pessoais, identificados pelo nome da empresa.....1

Dados anónimos, apenas para análises estatísticas.....2

**SE “1” CONFIRMAR O NOME E LOCALIDADE DA EMPRESA.**

Nome da empresa \_\_\_\_\_

Localidade \_\_\_\_\_

**AGRADEÇA AO ENTREVISTADO E TERMINE A ENTREVISTA.**