

RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS DE UMA OFICINA DE CONVERSÃO DE VEÍCULOS PARA GÁS NATURAL

Patrícia Sorgatto Kuyven

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP/UFRGS
Praça Argentina, nro 9, 2º andar, Porto Alegre, RS

Sílvio Ceroni da Silva

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP/UFRGS
Praça Argentina, nro 9, 2º andar, Porto Alegre, RS

ABSTRACT

This paper presents the analysis of services recovering operations in a firm that converts motors to Natural Gas. The analysis follows steps that can be used as a comprehensive process of learning the customers expectations. Monitoring activities permitted identification of weakness in the process of services recovering.

KEY WORDS

Service recovering, service quality, natural gas.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a base do marketing de serviços é a qualidade do respectivo serviço. Segundo Berry & Parasuraman (1992), um bom desempenho do conceito de serviço consolida a competitividade, atraindo a confiança do cliente e proporcionando um reforço à marca, à publicidade, às vendas e também ao preço.

Estes mesmos autores atribuem como fundamento da qualidade do serviço: a confiabilidade (fazer bem o serviço da primeira vez) e a recuperação do serviço (Fazer muito bem o serviço da segunda vez); além de um sólido serviço de interação (Administrar e superar as expectativas dos clientes). A recuperação do serviço está diretamente relacionada a manutenção e fidelização de clientes, que tem estimulado um amplo conjunto de estudos sobre o tema (Zeithaml, 2000 e Parasuraman e Grewal, 2000).

Este trabalho apresenta o estudo do caso de uma oficina que executa conversão de veículos para o gás natural: CTGás – Centro Tecnológico de Gás Natural. Essa empresa iniciou suas atividades em julho de 2001, em Porto Alegre e atualmente conta com um corpo de 7 funcionários, além de três sócios que participam das atividades da empresa.

Neste tipo de negócio, os problemas dos clientes podem estar relacionados com possíveis falhas no serviço, mas também, podem estar relacionadas com questões adversas ao serviço prestado, pois o bom resultado da conversão depende, em parte, do bom funcionamento de diversas partes do veículo convertido. A falta de eficiência na recuperação do serviço tem implicação no fortalecimento dos concorrentes (Clark & Montgomery, 1999).

Através do estudo de caso, pretende-se mapear os pontos falhos do serviço oferecido pela CTGás, gerar estratégias para a eficiência das operações de recuperação de serviços e, por último, gerar um sistema para o aprendizado através da experiência de recuperação.

Por ser uma empresa de pequeno porte, os gastos com implantação de rastreamento de informações de clientes, planos de operações de serviços e sistema de aprendizado, devem aproveitar ao máximo os recursos já existentes na empresa. Ou seja, neste estudo de caso, existe uma forte restrição de custos de implantação do projeto de recuperação de serviços.

2 A RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

Ao oferecerem um conjunto de orientações para uma excelente recuperação de serviços, Berry & Parasuraman (1992) criaram uma estrutura onde os procedimentos consistem basicamente em: identificar os problemas do serviço, resolver com eficiência os problemas e, aprender com a experiência de recuperação.

Para a identificação dos problemas de serviços, são sugeridas três atividades: o monitoramento das reclamações dos clientes, a realização de pesquisas sobre o comportamento dos clientes e o monitoramento do processo do serviço.

Já a resolução dos problemas com eficiência, deve ser provida através de cuidado com o fator humano, onde o tratamento pessoal dado pelos empregados ao cliente será decisivo na recuperação da confiabilidade na empresa e, de retificações no fator perturbação, ou seja, alguma tentativa de recompensar o cliente pelo prejuízo causado pela falha do serviço. Czaplewski, Olson e Slater (2002) e Hui, Lam e Schaubroeck (2001) ressaltam a importância do treinamento dos funcionários para o trato com os clientes.

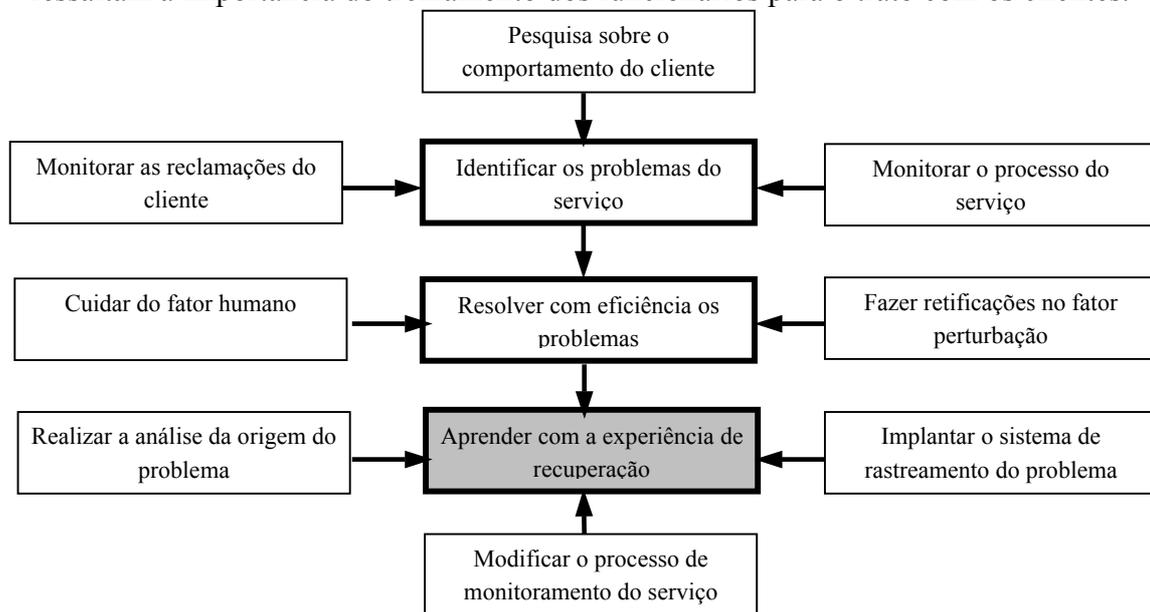


Figura 1. Princípios mais importantes da recuperação eficaz do serviço.

Fonte: BERRY & PARASURAMAN, 1992.

A resolução eficiente dos problemas não é o bastante, se um dos fundamentos de uma empresa for “*fazer bem o serviço da primeira vez*”. A ocorrência de uma falha no processo é uma oportunidade de aprendizado com a experiência de recuperação. Esse aprendizado é obtido através de análise da origem do problema, modificação do monitoramento do processo do serviço e implantação de um sistema de rastreamento de problemas. O efetivo aprendizado com a experiência de recuperação deve melhorar o processo, gerando maior confiabilidade. Lemon, White e Russell (2002) tratam da influência da insatisfação com o serviço sobre a decisão de clientes quanto a continuidade do serviço. Avaliações deste tipo não são possíveis sem o armazenamento adequado das informações sobre os processos do serviço e sobre os clientes.

3 ESTUDO DE CASO: UMA CONVERTEDORA DE VEÍCULOS PARA GÁS NATURAL

O serviço prestado pela CTGás, consiste na instalação de um equipamento composto basicamente por válvula redutora, tubulação de cobre, mesclador, suporte para

cilindro, cilindro, manômetro e chave comutadora, que permitirá o abastecimento do veículo, que inicialmente seria à gasolina ou à álcool, também com gás natural veicular.

O bom funcionamento do sistema instalado dependerá basicamente de quatro fatores: qualidade do *kit* de conversão (F1); opcionais utilizados no *kit* de conversão (F2); regulagens e troca de peças no veículo que se adequem a condição de conversão para motor bicomcombustível (F3); e, as condições de manutenção e utilização do veículo por parte do proprietário ou usuário do veículo e os procedimentos no posto de abastecimento de gás (F4).

Dentre os quatro fatores, pode-se afirmar que os fatores 1 e 3, são funções de dependência interna da empresa. Ou seja, a empresa define qual o tipo de Kit que será utilizado em suas conversões e ela é totalmente responsável pelas regulagens e trocas que adequem o veículo a condição de conversão. Já os fatores 2 e 4, são funções de dependência externa, pois é o cliente que decidirá quais opcionais ele deseja incluir no Kit e cada cliente utiliza seu veículo em condições particulares de manutenção.

O primeiro fator (F1), a qualidade do kit de conversão refere-se a qualidade do produto tangível, ou seja, as peças que compõem o *kit* de conversão. Atualmente, a CTGás utiliza peças da marca italiana REG, a qual apresentou até agora cerca de 3% de *kits* com algum tipo de problema.

Algumas peças do *kit* de conversão são opcionais (F2), tais como: tipo de chave comutadora, emulador de bico, emulador de sonda e variador de avanço. Até o momento, este fator não tem sido motivo de retorno de clientes para a CTGás, pela adoção somente de kits completos.

Outro fator que influencia na qualidade do sistema são as regulagens e troca de peças no veículo que se adequem a condição de conversão para motor bicomcombustível (F3). Antes da instalação do sistema de conversão são revisados ou substituídos (caso apresentem problemas) as velas, cabo de velas, filtro de ar, bubina e bomba de combustível. Depois que o cliente já tem seu veículo convertido, é necessário um controle mais rígido sobre esses componentes. E, justamente por isso, é solicitado ao cliente que retorne à oficina para revisões periódicas. Pois, a utilização do veículo pode gerar: acúmulo de partículas externas que são prejudiciais ao sistema; folgas entre componentes; e, desgaste de peças.

O último fator, as condições de manutenção e utilização do veículo por parte do proprietário ou usuário do veículo e os procedimentos no posto de abastecimento de gás (F4), correspondem ao principal problema que a CTGás vem enfrentando atualmente. A utilização do sistema de conversão exige alguns cuidados como: troca do filtro de ar a cada 10.000 km e haver sempre uma quantidade mínima de gasolina no tanque do veículo. Em aproximadamente 10% dos veículos convertidos pela CTGás, ocorreram retorno de clientes descontentes com o sistema e, na verificação do problema, detectou-se causas relacionadas ao fator 4.

Por exemplo, um cliente telefonou para o mecânico da CTGás no meio de uma madrugada, bastante irritado, pois seu veículo não dava partida e ele atribuiu isto ao sistema de gás instalado. O cliente estava trafegando normalmente a gás e desligou o veículo para alguma parada. Ao religar, o veículo não funcionou. O mecânico foi até o local onde o cliente estava e verificou que não havia gasolina e conforme foi avisado verbalmente e por escrito (manual), se o veículo possuir injeção eletrônica, precisa de gasolina para dar a partida.

Também houve retorno de um cliente insatisfeito com a performance de seu veículo à gás, onde ao se verificar a causa do problema, observou-se que a última troca do filtro de ar havia sido feita a mais de 30.000 km. Em outro caso, um cliente se queixou do sistema instalado, e ao analisar a reclamação, descobriu-se problemas de freio no veículo.

Situações como estas estão preocupando os sócios da empresa. Quando ocorre um

problema relacionado ao fator 4, procura-se explicar ao cliente que nem tudo que ocorre com o veículo é causado pelo sistema de conversão. No entanto, não há como deixar de perceber a decepção do cliente.

Considerando F1, F2, F3 e F4, como o conjunto de fatores relacionados ao bom funcionamento do sistema após a conversão, pode-se basear os passos para o processo de recuperação de serviços, separadamente para cada um dos fatores, sempre que for conveniente.

3.1 Identificação dos problemas do serviço

A identificação dos problemas do serviço requer um esforço em descobrir todas as decepções do cliente. Para isto, torna-se necessário a implantação de uma rede de captação de problemas do cliente. A empresa deve manter um sistema eficiente de monitoração de reclamações, pesquisas sobre o cliente e acompanhamento do processo do serviço.

3.1.1 Monitoramento das reclamações dos clientes

O monitoramento das reclamações dos clientes, refere-se as reclamações espontâneas. A empresa tem o papel de facilitar o contato do cliente, disponibilizando canais para reclamações e sugestões.

Atualmente, na CTGás, os clientes fazem contato por telefone comum ou deslocando-se até a empresa. Assim, este seria um primeiro passo para a melhoria da recuperação do serviço: a abertura de canais facilitadores para reclamações e sugestões. Poderiam ser linhas telefônicas gratuitas, cartões para comentários e caixas de sugestões.

Tabela 1
Percentual de clientes da CTGás que retornaram após a conversão
(período de set/2001 a mar/2002)

Fator relacionado	%
F1	3
F2	0
F3	87
F4	10

Seja por meios facilitadores ou não, que as reclamações e solicitações sejam realizadas, deve haver um armazenamento da informação da quantidade de ocorrências e tipo de reclamações e solicitações efetuadas pelos clientes. Isto ajudará na análise da origem dos problemas que ocorrem no processo do serviço.

3.1.2 Realização de pesquisas sobre o comportamento dos clientes

As reclamações espontâneas não são suficientes para identificar os pontos problemáticos, e nem mesmo para mensurar a ocorrência de clientes com problemas. A empresa deve ser pró-ativa no processo de recuperação de serviços, realizando pesquisas que solicitam reclamações e sugestões aos clientes.

Para um tipo de negócio como o da CTGás, torna-se fundamental este recurso. Conforme a descrição do fator 3, é solicitado, na entrega do veículo, que o cliente retorne periodicamente para revisão de algumas peças, e possível substituição por desgaste. Nem todos os clientes, atendem a esta solicitação. Assim, a pesquisa realizada por telefone, sobre a satisfação quanto ao serviço prestado também serve como lembrete sobre a manutenção do sistema.

Tabela 2
Ocorrência de clientes da CTGás que fizeram reclamações estimuladas por telefone (considerando 110 ligações)

Fator relacionado	Quant. de ocorrências
F1	1
F2	0
F3	0
F4	2
Geral:	3

Nos contatos telefônicos com os clientes, houve 3 casos de clientes que tinham alguma reclamação. É importante salientar que se a CTGás não tivesse apresentado a iniciativa de procurar estes clientes, eles também não procurariam a empresa.

3.1.3 Monitoramento do processo do serviço

Uma monitoração interna do processo do serviço procura prever os problemas antes que os clientes passem por eles. Para isso, deve ser constituído um fluxograma que expõe as etapas e especificações do serviço.

No negócio de conversão de veículos para gás natural, o monitoramento do processo do serviço é obrigatório. Além de existirem normas e especificações (RTQ33 e RTQ37) que padronizam os procedimentos de instalação do sistema de conversão, o veículo passará por uma inspeção do DETRAN, para que possa trafegar após a conversão.

Assim, pode-se dizer que já existe um fluxograma do processo. No entanto, o fluxograma não prevê procedimentos específicos para as etapas anteriores e posteriores a instalação do sistema. Justamente, as etapas de contato com o cliente.

Um fluxograma que prevê todo o processo do serviço da CTGás compreende as seguintes etapas:

- 1- Solicitação de orçamento por um consumidor potencial;
- 2- Esclarecimento de dúvidas ao possível cliente;
- 3- Negociação de preços e prazos;
- 4- Agendamento do serviço, dado que o negócio tenha sido fechado;
- 5- Recebimento do veículo, conforme o agendamento;
- 6- Inspeção das condições do veículo e substituição de componentes que podem comprometer o bom funcionamento do sistema a ser instalado;
- 7- Instalação do sistema de conversão;
- 8- Testes sobre o funcionamento do veículo com o sistema instalado;
- 9- Entrega do veículo ao cliente;
- 10- Contato posterior com o cliente para checar a necessidade de regulagens e revisões;
- 11- Atendimento do cliente para regulagens e revisões;
- 12- Contato posterior com o cliente para checar a satisfação com o serviço.

As normas já existentes sobre instalação de sistemas de conversão prevêem somente as etapas 6, 7 e 8 do fluxograma descrito em relação a CTGás.

3.2 Resolução dos problemas com eficiência

Dado que ocorreu algum problema com o cliente em função da execução do serviço prestado, é imprescindível que o problema seja solucionado eficientemente.

Pensando nos fatores descritos no início dessa seção, pode-se dizer que se o problema estiver relacionado com F1, qualidade do kit de conversão, isto implicará na substituição da peça problemática. Quanto ao F2, opcionais utilizados no *kit* de conversão, como foi visto, não tem sido um problema para a satisfação de clientes, já que todos os kits

vendidos são completos.

As regulagens e troca de peças no veículo que se adequem a condição de conversão para motor bicomustível (F3) já são esperadas; no entanto, não devem ser desprezadas, pois todo o deslocamento e tempo perdido para a manutenção do sistema é um custo para o cliente, e pode gerar algum tipo de insatisfação.

Mas, os mais difíceis de resolver, são problemas relacionados ao fator 4, as condições de manutenção e utilização do veículo por parte do proprietário ou usuário do veículo e os procedimentos no posto de abastecimento de gás. O posicionamento da CTGás, quando ocorre um problema desta natureza, é resolvê-lo quando tiver alguma consequência sobre o sistema de conversão.

Quando citamos o exemplo do cliente que retornou reclamando de um problema no veículo e verificou-se que a questão eram os freios do veículo, o mesmo não teve seu problema resolvido. Provavelmente a solução desta situação específica não está em consertar os freios do veículo do cliente, mas sim, em analisar a origem desta situação. É possível que o cliente sinta-se inseguro com a nova condição do veículo, após a sua conversão e, qualquer alteração em qualquer parte do veículo será atribuída ao fato do veículo ter sido convertido. Uma alternativa, pode ser um esclarecimento maior sobre as reais implicações que a conversão terá sobre o veículo.

3.2.1 Cuidado com o fator humano

Cuidar do fator humano, segundo Berry e Parasuraman (1992), consiste em fornecer aos empregados: treinamento, autonomia, sistemas de apoio que facilitem o trabalho e recompensas pelo seu esforço em garantir a satisfação do cliente.

Na CTGás, quando se fala em treinamento, relaciona-se o conceito ao tratamento técnico do serviço no veículo. Nesta empresa, ainda não ocorreu nenhum esforço em treinamento de funcionários para atendimento a clientes. Não há sistemas de apoio específicos para facilidade do atendimento e conseqüentemente, não há recompensas. Já a autonomia é observada em parte das situações, como uma forma de contrabalançar os outros itens.

3.2.2 Retificações no fator perturbação

Considerando que o fato de precisar retornar ao local do serviço para reparos no sistema ou resolução de problemas é uma inconveniência para o cliente, seria importante um esforço de compensação através de retificações.

Atualmente, na CTGás, não é feito nenhum tipo de retificação. Apenas é dada a solução ao problema ocorrido, nada mais.

3.3 Aprendizado com a experiência de recuperação

Toda situação em que um cliente solicita a solução de um problema em relação ao serviço prestado é desagradável para a empresa. No entanto, pode e deve ser uma oportunidade de aprendizado que permitirá o reparo de falhas no serviço e reforço dos laços com o cliente.

Sempre que ocorre uma situação deste tipo, deve ser realizada a análise da origem do problema e a devida modificação na monitoração do processo. Além disso, deve haver um sistema permanente de rastreamento de problemas.

3.3.1 Análise da origem dos problemas

Quando se fala na origem dos problemas, se fala no procedimento do serviço que permitiu que o problema ocorresse. E, se a verdadeira causa do problema é descoberta e modificada, se estará impedindo a ocorrência de outros problemas de mesma origem.

Analizando os problemas da CTGás, separadamente, em função dos quatro fatores relacionados ao bom funcionamento do sistema de conversão, já se tem um guia para

identificação da origem real do problema. Problemas relacionados ao mesmo fator, possivelmente tenham origens muito próximas, senão iguais.

3.3.2 Modificação do monitoramento do processo do serviço

Dado um problema ocorrido com um cliente e dado que a origem tenha sido identificada, deve ser realizada uma modificação no monitoramento do processo do serviço. Desse modo, diminui-se significativamente as chances de uma nova ocorrência de problemas causados pelo mesmo motivo.

Por exemplo, considerando que houve um retorno de um cliente em função do fator1, que se refere à qualidade do kit de conversão, poderia ser incluído alguns testes específicos para verificação da qualidade de cada peça, antes da sua colocação do veículo (seria acrescentada esta etapa entre as etapas 6 e 7 descritas anteriormente).

Quando citamos o exemplo do cliente que retornou reclamando de um problema no veículo e verificou-se que a questão eram os freios do veículo, apresentamos um caso relacionado com o fator 4. É possível que sejam necessárias mudanças nos procedimentos da etapa 2 e da etapa 9, onde deveria haver um esclarecimento maior ao cliente sobre o funcionamento do sistema e não apenas em relação a sua utilização. Talvez sejam necessárias informações sobre a manutenção do veículo, que nem sequer estejam relacionadas ao sistema de conversão, mas que darão mais segurança ao cliente quanto à utilização do seu veículo.

3.3.3 Implantação de um sistema de rastreamento de problemas

Não apenas objetivando uma recuperação do serviço eficiente, mas também atendendo a qualquer meta que uma empresa possa querer atingir, o armazenamento de informações de forma adequada torna-se uma ferramenta extremamente útil.

No caso específico, da recuperação de serviços da CTGás, cada ocorrência de retorno deveria estar registrada, apontando a origem do respectivo problema e as soluções dadas a ele. O armazenamento dessas informações poderia identificar situações recorrentes, possibilitando uma priorização de medidas preventivas de retorno de clientes por problemas que gerem insatisfação.

4 RESULTADOS

O atendimento de todos os passos descritos no detalhamento da seção três deste trabalho, gera um círculo vicioso onde cada problema que ocorre com um cliente pode servir como oportunidade de aprendizado e prevenção de uma quantidade maior de problemas que poderiam ocorrer futuramente, se as causas não fossem analisadas e modificadas.

Analisando a posição e as atitudes da empresa CTGás em relação aos passos da recuperação de serviços proposta, foi possível identificar pontos fracos e elaborar um conjunto de estratégias para a melhoria das operações de recuperação dos serviços.

Pontos fracos da CTGás:

- Troca de informações precisas com os clientes antes do fechamento do negócio é fraca (apesar de aparentemente ser melhor que a de oficinas concorrentes);
- Análise superficial das causas dos problemas ocorridos;
- Falta de medidas de precaução de novos problemas, devido a análise superficial das respectivas causas;
- Falta de treinamento dos funcionários para o contato direto com o cliente.

Sugestões de procedimentos para a melhoria das operações de recuperação de serviços na CTGás:

- Abertura de um canal facilitador de reclamações espontâneas;
- Realização de pesquisas de satisfação de clientes formais e contínuas;

- Criação de um fluxograma mais abrangente do processo do serviço com abertura para modificações conforme o monitoramento de ocorrências de problemas e definição de ações para sua prevenção;
- Plano de treinamento dos funcionários para o trato com o cliente;
- Geração de um sistema de informações interligando as diferentes etapas do processo, permitindo melhor conhecimento de clientes, melhor conhecimento das situações que tendem a gerar problemas futuros e reconhecimento de soluções para problemas que vierem a ocorrer.

5 CONCLUSÕES

Quanto à viabilidade da concretização das sugestões descritas, percebe-se que a abertura de um canal facilitador de reclamações espontâneas e um plano de treinamento de funcionários pode ser as que mais dependerão de recursos financeiros.

A realização de pesquisas de satisfação de clientes, se bem planejada, poderia ser feita por um funcionário já existente na empresa que possa fazer um pequeno conjunto de ligações diárias.

A criação de um fluxograma do processo do serviço mais abrangente poderia ser gerado a partir de poucas reuniões com todos os funcionários envolvidos no processo, desde o atendimento de ligações para informações e orçamentos até a entrega do veículo convertido e o acompanhamento de revisões.

Já a geração de um sistema de informações, que poderia apresentar problemas de viabilidade financeira, no caso da CTGás, já existe um software que pode ser reestruturado para o recebimento das informações. A dificuldade maior parece estar na cultura dos funcionários em reconhecer os benefícios que o armazenamento das atividades e acontecimentos poderiam trazer.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo, Maltese-Norma, 1992. 238p.
- CLARK, B. H. & MONTGOMERY, D. B. Managerial Identification of Competitors. Journal of Marketing July 1999. CZAPLEWSKI, A.J., OLSON, E.M. & SLATER, S.F. Applying the RATER model for service success. Academy of Marketing Management Jan/Feb 2002. HUI, C., LAM, S.S.K. & SCHAUBROECK, J. Can good citizens lead the way in providing quality service? A field quase experiment. Academy of Management Journal Out 2001.
- LEMON, Katherine N., WHITE, Tiffany B. & RUSSELL, S. Dynamic customer relationship management: Incorporating future considerations into the service. Journal of Marketing Jan 2002. PARASURAMAN, A. & GREWAL, D. The impact of tecnology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. Academy of Marketing Science Winter 2000. ZEITHAML, V. A. Service quality, profitability, and economic worth of customers: What we know and what we need to learn. Academy of Marketing Science Winter 2000.