



## Qualidade de Serviços: Um Estudo de Caso no Setor de Carros Seminovos

**Samuel Lincoln Bezerra Lins** (Universidade Federal da Paraíba) [samuel.bezerra.lins@gmail.com](mailto:samuel.bezerra.lins@gmail.com)

**Aline Vieira de Lima Nunes** (Universidade Federal da Paraíba) [aline.vieira@gmail.com](mailto:aline.vieira@gmail.com)

**Wayne Vieira de Lima** (Universidade Federal da Paraíba) [waynelima\\_1@hotmail.com](mailto:waynelima_1@hotmail.com)

Revista de Administração da UNIMEP, v. 7, n.2, Maio / Agosto – 2009

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/62/281>

---

©Copyright, 2009, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

### *Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN: 1679-5350

©2009 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

### **Resumo**

O artigo proposto busca analisar a viabilidade da estruturação do setor de carros seminovos tomando por base a percepção dos clientes e identificar o nível de agregação de valor para os clientes em função da melhoria da qualidade do processo de venda. Buscou-se identificar viabilidade de implantação a partir da percepção dos clientes sobre os serviços na área e dos benefícios para a empresa. A pesquisa foi realizada numa concessionária de veículos novos, onde foram entrevistados 18 clientes que trataram sobre o que eles gostariam e o que acreditam ser necessário existir na revenda de carros. O gerente comercial também participou do estudo, fornecendo informações sobre o

que esperar da demanda para a área. Como resultado, 80% dos participantes sentiram-se satisfeitos com os seminovos adquiridos anteriormente e todos voltariam a adquirir um, baseando-se no grau de satisfação com o serviço e o produto como vantagem competitiva. Conclui-se que as conseqüências de um trabalho voltado para a melhoria da qualidade do serviço, agrega valor ao produto e é capaz de gerar lucratividade através das novas oportunidades mercadológicas.

**Palavras-chave:** Qualidade, Carros Seminovos, Satisfação.

### **Abstract**

The proposed paper emphasizes reasons for the implementation of used new cars sectors in car selling companies. It aimed at identifying the possibilities of implementation from customers' perceptions about services in the area and the benefits for the company. The research has been carried out in a brand new vehicles selling company, in which 18 customers were interviewed about what they liked and thought that was necessary for the car reselling sector. The commercial manager also took part on the study, providing information about what to expect from the field. As a result, 80% of participants felt satisfied with the used vehicles that they had acquired previously, and all of them would buy another one, based on the degree of satisfaction with the service and the product as a competitive advantage. It is concluded that the consequences of a work directed towards the improvement of the quality of service aggregates value to the product and is able to generate profit through new marketing opportunities.

**Keywords:** Quality; Used cars; Satisfaction

## **1. Introdução**

As organizações precisam estar atentas às oportunidades ofertadas pelo mercado em que atuam. Portanto, faz-se necessário analisar o mercado de uma forma mais ampla, procurar nichos de mercado que farão com que a rentabilidade, o conceito e a credibilidade da empresa aumentem junto aos seus clientes.

Mesmo que essa organização já tenha uma boa imagem no mercado, é fundamental que a inovação faça parte de sua cultura, investindo em setores que já existem, mas que precisam de uma maior atenção por parte dos gestores, dada a sua capacidade de gerar melhorias para a organização em vários sentidos.

Esse artigo tem como objetivo enfatizar a necessidade que uma concessionária de veículos tem em estruturar melhor um dos setores mais rentáveis da organização, que é o setor de veículos seminovos.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Competitividade nas Organizações

Atualmente, a sensibilidade do cliente no ato da compra é muito maior que no passado, não sendo suficiente a condição do menor preço. Hoje, vale quem oferece maior benefício em função do custo envolvido, tanto em produtos como em serviços. Ao englobar outros tantos fatores para o cliente chegar a adquirir o produto, é exigido um movimento por parte das organizações, que envolva a existência de diferenciais que as tornem competitivas.

Muitas pesquisas sobre competitividade têm sido realizadas relacionado-a com vários aspectos e realidades: a gestão do conhecimento (COSTA, KRUCKEN, 2004; GANESH, MIREE, PRESCOTT, 2003.); atividade econômica (FERRER, 2005); pequenas e médias empresas (CAPO-VICEDO, EXPOSITO-LANGA, MASIA-BUADES, 2007; FERRER, 2007); capital intelectual (LOPEZ RUIZ, NEVADO PENA, BANOS TORRES, 2008); tecnologia (BARBOSA, SACOMANO, PORTO, 2007); e visão estratégica (NADLER, TUSHMAN, 2000).

A competitividade é uma característica marcante da globalização por isso o grande interesse por estudá-la, porém não se deve definir a competitividade levando e consideração apenas o fator custo, sua compreensão exige um enfoque estrutural de maior abrangência composta por outros fatores, não se exclui a importância dos custos, mas ele não é o único fator (GARCÍA et al, 2003).

Para Etkin (1996) a competitividade se refere a uma capacidade, uma atitude particular, um estado ou atributo da empresa, um modo de funcionamento que é coerente com a realidade do mercado que a organização está inserida onde se enfrenta ameaças e desafios cotidianos que necessitam ser superados.

Cortina (1998) afirma que uma empresa é competitiva quando ela pode gerar retorno suficiente para permanecer no mercado em longo prazo, pois o interesse principal da empresa é sua durabilidade e não tanto a idéia de negócio em curto prazo. Uma empresa que tem o interesse de permanecer firme por muito tempo com retorno suficiente é o que pode se chamar de competitiva.

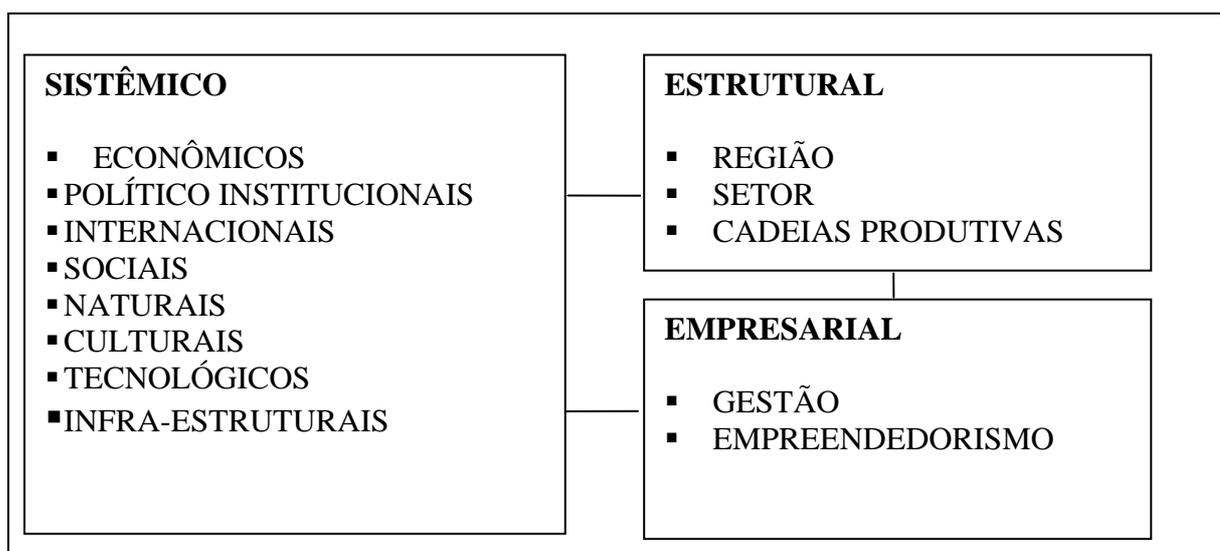
Quando se o termo competitividade, há que se introduzir o conceito de concorrência, a palavra motivadora contida no vocabulário da vantagem competitiva nas organizações. Para tanto, Karl Marx (1997) entende por concorrência a dinâmica necessária para a ação do

capital ao se defrontarem nos vários planos do mercado, estando pressuposta sua importância na relação capitalista.

Através do exposto por Marx, a palavra concorrência é passível de interpretação por meio da existência de disputas de mercado, da dinamicidade do seu conceito e pela viabilização da atuação do sistema capitalista, a partir de suas leis de movimento. A globalização é uma das novas configurações do sistema capitalista que abarca novos papéis e funções para os agentes econômicos, forçando uma nova aproximação das empresas na atualidade.

Assim, a fim de operacionalizar a competitividade, obtém-se seu conceito a partir da integração de três dimensões específicas de uma organização: a empresarial, que tem o foco na gestão; a estrutural, com ênfase na cadeia produtiva; e a sistêmica, considerando as variáveis macroeconômicas, conforme a Figura 01, descrita a seguir:

**Figura 01: Variáveis que influenciam o desempenho e sobrevivência da organização**



Fonte: Adaptado do Movimento Brasil Competitivo (2003)

Essas três dimensões são complementares e exigem das empresas cada vez mais competência, conhecimento e tecnologia de gestão. A competitividade é intrínseca à concorrência, pois onde há concorrência há competição e, portanto, competitividade, mas a própria competitividade transcende as características peculiares da firma (SILVA, 2001).

Apesar dessa transcendência das competências, no que concerne aos fatores internos da competitividade, alguns princípios básicos são colocados como norteadores da busca de uma postura da empresa por vantagem competitiva. São eles: a definição da qualidade através da visão mercadológica como satisfação do cliente (adequação de produtos e serviços,

conformidade à demanda); uma organização formal da empresa em áreas e subáreas voltadas para as exigências mercadológicas; o desenvolvimento e implantação de um conjunto de ações planejadas e sistemáticas necessárias para fornecer garantias da qualidade de produtos e serviços, atendendo à demanda analisada e à qualidade requerida pelo cliente. (CERQUEIRA NETO, 1993).

Para alcançar os princípios básicos no que se refere à busca da vantagem competitiva, é necessário que a empresa sinta a tecnologia industrial básica como detentora do desenvolvimento de metodologias para planejar e implantar essa visão de competição. Dessa forma, na organização contemporânea, a ação competitiva está conferida ao comprometimento total desta, desde a operacionalização dos recursos humanos através de planos e objetivos bem traçados a fim de alcançar o resultado esperado, com o grupo/organização direcionando conhecimentos e esforços para a atuação firme e vigência da competitividade, (OLIVEIRA et al, 2004).

Desse modo, com o objetivo de pôr em prática a vantagem competitiva, surgiu na década de 1990 um tipo de gestão especificamente voltada para sua operacionalização: a gestão do conhecimento (SILVA, 2002, 2004; MARSHALL, 1997; STORCK, HILL, 2000; CANONGIA et al, 2004; PROBST, GRAUB, ROMHARDT, 2002). Com uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda a corporação, a gestão do conhecimento está voltada para o desenvolvimento de sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais, direcionando este potencial da organização como diferencial estratégico competitivo de sucesso (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

O modo de trabalhar da gestão promove um aumento na geração de informações que sejam significativas e que promovam atividades, ao tempo em que proporcionam o aprendizado individual e grupal dos colaboradores, envolvendo a equipe gerencial e funcionários superiores, ou seja, atingindo uma das premissas para a real competitividade organizacional. Se a empresa trata de maneira adequada as informações que recebe e o conhecimento que é gerado vai adquirir um diferencial no seu mercado de atuação (CANONGIA et al, 2004)

As empresas precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica. Para tanto, são necessárias melhorias contínuas, investimentos em treinamento de pessoal, e alternativas que façam com que os clientes percebam que a empresa é confiável e oferece vantagens para ele. As empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento (KRAEMER, 2004).

Além dos pontos abordados como promotor de competitividade da empresa, a inovação é considerada uma das principais peças para sua atuação. Não há como prever ou perceber um alto nível dos fatores que mantém uma vantagem competitiva sem a criatividade, sem a evolução do conhecimento sobre o produto e sobre a demanda. É necessário fomentar a visão criativa dos colaboradores, a propagar e pôr em prática idéias que elevem a empresa e provoquem o crescimento, alcançando e refazendo novos objetivos (CUMMINGS, OLDHAM, 1997)

Essa passagem de um pensamento rígido de uma administração clássica para uma inovadora deve acontecer de forma sistêmica e constante aos processos e à cultura organizacional. As transformações nas empresas não são tidas como simples: para sua efetivação, é necessário um plano concreto de esforços, decidindo ações a serem realizadas e qual a melhor ordem para executá-las, em um misto de ciência e motivação individual. O mais importante é o apoio aos inovadores por parte do alto-escalão da empresa e incentivá-los a manter o estímulo vivo, não só com palavras, mas com recompensas (OLIVEIRA et al, 2004).

Essa pode ser considerada como a “fórmula mágica” da competitividade nas organizações, sempre auxiliada pela inovação, palavra-chave na manutenção da chama competitiva, já que a única vantagem competitiva sustentável é a de construir uma empresa que esteja tão alerta e ágil que sempre irá encontrar uma vantagem, não importa que mudanças ocorram. Uma empresa competitiva é aquela que inova em seus processos e estratégias de mercado, por isso que a inovação tem recebido destaque nas pesquisas no âmbito organizacional (KLEMENT, 2007; BOLTON, 1993)

Até então, no presente estudo, foram descritos passos para dar suporte às organizações quanto às transformações em prol da vantagem competitiva, mas além dos princípios básicos supracitados (gestão do conhecimento e inovação), a qualidade é a mola propulsora que reúne essas características para uma objetividade administrativa.

## **2.2. Qualidade**

A qualidade demonstra um fator de decisão na existência e manutenção no mercado para as empresas nos dias atuais. A filosofia de gestão estratégica engloba empresas de todos os tamanhos, pequena, média ou grande, todas precisam estar inseridas nessa visão.

Ishikawa *apud* Cerqueira Neto (1993, p. 64) trás uma definição simples e sucessiva da qualidade:

Qualidade do ponto de vista mercadológico significa satisfação do cliente. Satisfação do cliente equivale à adequação de produtos e serviços ao uso. Adequação ou inadequação dependem da definição de requisitos mercadológicos, da existência de formalização de características para o produto ou serviço e, fundamentalmente, de informação de desempenho obtido junto ao usuário.

Segundo Cerqueira Neto (1993), qualidade é “a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço que confere habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”.

Manãs (2004) traz um conceito mais abrangente, onde afirma que a qualidade inclui aspectos comportamentais para se alcançar sua aplicação com resultados satisfatórios. Enfatizando também que o processo de qualidade não apenas supervisionar uma área específica (ex. atendimento aos clientes), mas também em setores como finanças, planejamento, modo de gerenciar, nos sistemas de comunicação e informação, isto é, em todos os níveis e etapas de atividades da organização a que se faz referência na ocasião da análise.

Sendo assim, a harmonia de tais fatores implicará, evidentemente, na qualidade do produto e/ou serviço final. Ainda dentro desta perspectiva, podem-se inserir outros fatores como o valor agregado pelas partes envolvidas e o custo competitivo.

A priori podemos destacar quatro estilos de qualidade:

- 1) Qualidade de produto: É a definição rígida das características relevantes do produto, elaborando os atributos e as variáveis que deve estar contida, cuja dimensão deve ser garantida. A especificação é o documento que formaliza essas definições;
- 2) Qualidade de processo: É a especificação precisa dos processos que serão postos em prática na produção de um serviço ou bem, inserindo as margens de tolerância desejada dos resultados.
- 3) Qualidade total: É a atenção especial com a qualidade em todas as atividades presentes na empresa, procurando de forma sistemática o defeito zero para o aperfeiçoamento contínuo dos processos de produção.
- 4) Qualidade de projeto: Refere-se à competência que uma organização apresentar de elaborar e desenvolver processos e produtos visando alcançar a satisfação do cliente, com prazos e custos compatíveis.

O conceito qualidade por si só necessita de condições básicas para que seja aplicado no contexto organizacional. Segundo Manãs (2004) há quatro pontos para o desenvolvimento

sistemático da qualidade na organização, são eles: 1) Definição de políticas; 2) Desdobramento dessas políticas; 3) Identificação dos objetivos; 4) Política de avaliação e feedback dos resultados.

Tal conceito no sentido de considerar tanto aspectos operacionais quanto à própria percepção do cliente, de modo que, na atualidade, a noção de qualidade envolve duas características: conformidade com as especificações e adaptação ao uso. Na realidade, a qualidade pretende criar uma cultura na organização que incentive a participação dos empregados na identificação, análises e solução dos problemas, evitando organizações hierarquizadas

De acordo com uma pesquisa realizada pelo *International Quality Study* (1992), a noção da possibilidade de existência de uma fórmula mágica para a qualidade é irreal. Por isso Green (1995) ressalta a importância de um planejamento cuidadoso quando as empresas embarcam em cruzadas pró-qualidade, para que as decisões não sejam baseadas em “achismos”, mas que sejam decisões fundamentadas em informações válidas oriundas do mercado.

### **2.3 Qualidade em serviços**

Como já explicitado, a qualidade pode ser observada em diversos estilos. No caso deste artigo abordar-se-á a qualidade dos serviços como base para desenvolver ferramentas competitivas (MIGUEL, SALOMIM, 2004, PARASURAMAN, 2000; PARASURAMAN, GREWAL, 2000).

A qualidade engloba várias dimensões e no que se refere à qualidade em serviços, uma dimensão fundamental é o atendimento, pois muitas vezes a grande dificuldade que se tem de aperfeiçoar a qualidade em serviços, é o que Green (1995) nomeia de “natureza fugidia do serviço”. Desse modo, a administração precisa compreender que não é ela a única responsável pela satisfação do cliente, e sim o funcionário que está em contato com ele. Sendo assim se faz necessário que os funcionários gostem dos seus empregos e tenham mais autoridade do que antes, colocar isto na prática implica em treinar, contratar e manter os funcionários certos, com um diferencial, o atendimento

Green (1995) alerta para um enorme engano que grande parte das firmas de serviços estão praticando, que consiste em compreender a qualidade com mentalidade da produção, pois os sistemas contábeis e tradicionais métodos de Administração de empresas não são

compatíveis com o ‘jogo dos serviços’. Frederick F. Reichheld, fundador da consultoria Bain & Co. *apud* Green (1995, p.132) afirma:

Numa empresa de serviços, conhecimento e informação são as matérias-primas, e o ativos são os clientes e funcionários leais. Os sistemas contábeis não conseguem medir esses fatores. Os padrões de carreira e os esquemas de compensação batalham contra isso.

Outro fator que faz parte da abrangência do conceito qualidade numa empresa de serviços é a retenção do cliente. Reichchel admite que a retenção do cliente é um forte indicador, o qual todas as empresas de serviços deveriam medir. Assim, para aperfeiçoar sua qualidade, a reputação de um serviço necessita de consolidação para tornar-se ferramenta eficaz para se conquistar novos clientes.

Paladini (2000) estabelece algumas características da gestão da qualidade no ambiente de serviço, como a ênfase na orientação da empresa para um padrão específico de relacionamento com o cliente. Desse modo, o atendimento diferenciado possibilita uma vantagem competitiva e de impacto no mercado: a fidelização do cliente. A qualidade será resultado do modelo de relacionamento com o cliente e sua satisfação é um forte indicador da qualidade do serviço que foi prestado (OH, 1999).

## 2.4 Satisfação do Cliente

As organizações enfrentam situações econômicas e políticas cada vez mais inconstantes e precisam enfrentar o desafio dos avanços tecnológicos, demandas variáveis do mercado, e as expectativas dos clientes que se tornam cada vez mais altas. Por isso há esforço das organizações de compreender as variáveis que influenciam na satisfação do seu cliente para compreendê-lo e desenvolver ações cada vez mais direcionadas para seu público-alvo (FADEL, REGIS FILHO, 2009; TONTINI, SANT’ANA, 2008; ZACHARIA, FIGUEIREDO, ALMEIDA, 2008, GIESE, COTE, 2000; SCHAUPP, BÉLANGER, 2005)

Tanto Paladini (2000) quanto Green (1995) mencionaram que o cliente é a peça chave para se ter qualidade como um estilo gerencial de sucesso.

Oliveira (2004) afirma que “o cliente é a figura principal de todo o processo organizacional”, com isso é imprescindível que as decisões tomadas pelos empresários e as tarefas operacionais considerem as necessidades e expectativas do consumidor e arrisque-se para superá-las e satisfaçam totalmente seu cliente.

De acordo com Green (1995) a satisfação do cliente está diretamente relacionada com o resultado econômico da empresa, portanto se faz necessário conhecer profundamente quem é o público alvo da empresa (segmentação de mercado), como também sua percepção e satisfação dos serviços prestados.

Uma importante tendência é a fragmentação dos consumidores. Tem-se observado de forma crescente que os grupos semelhantes de clientes podem ter preferências muito diferentes quanto ao que desejam comprar e ao modo que desejam comprá-lo. Ademais, esta tendência possibilita a capacidade de uma empresa de atender a determinados nichos de mercado e suprir o desejo dos clientes de receber ofertar cada vez mais especializadas (NADLER, TUSHMAN, 2000).

A segmentação de mercado é um mapeamento dos grupos de consumidores e é um facilitador das estratégias de marketing direcionado, pois representa "o processo de classificar os clientes em grupos com diferentes necessidades, características ou padrões de comportamento" (KOTLER, 1993, p. 467). A melhor maneira para se fazer isso é por meio das pesquisas de mercado.

As pesquisas sobre consumidor medem o pulso das reações e demandas dos clientes, e buscam explicações para seus resultados” a principal utilidade das pesquisas de mercado deve ser levar as reações do consumidor de volta para o projeto do produto, para que a administração possa prever necessidades e requisitos de mudanças e estabelecer níveis econômicos de produção. (DEMING, 1990).

Desse modo, o marketing direcionado proporcionará vantagens para as empresas, pois a identificação de um mercado-alvo facilita a análise dos consumidores. Através da pesquisa, o gestor obterá o perfil de seu cliente, ou seja, as suas características, tendo o conhecimento do que eles gostam e não gostam. Poucas organizações prosperarão no ambiente de hoje sem um enfoque na qualidade, no melhoramento contínuo e na satisfação do cliente, e só através da pesquisa isto se torna possível.

De acordo com Cerqueira Neto (1993) os desejos do cliente, e conseqüentemente sua satisfação, são materializadas por meio de suas necessidades de ter confiança na possibilidade da organização oferecer a qualidade que ele deseja como também a permanência dessa qualidade no tempo.

Para uma empresa ser competitiva precisa focar na qualidade dos seus serviços e produtos para alcançar a satisfação dos seus clientes, como também buscar alternativas para inovar em seu ramo de atuação, descartando o que não tem mais utilidade, implantando novos processos e modificando através de melhorias constantes as atividades que já desempenha.

“Fazendo as coisas do modo certo, a qualidade se torna uma arma competitiva (...) Contudo, às vezes a resistência à mudança é tão arraigada que exige um despertar cultural” (GREEN, 1995, p.122).

Segundo Bressan & Lima (2000, p.55) mudança organizacional é:

Qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.

Paladini (1995) menciona alguns aspectos que são entraves na implementação da qualidade: instabilidade econômica, aversão ao risco, postura tradicional e conservadora, medo, insegurança, falta de conhecimento dos conceitos e técnicas e por fim um pensamento voltado para o curto prazo. As organizações têm de se adaptar ao mundo externo para se manterem vivas no mercado, por isso implantar a área de seminovos numa concessionária surge como uma oportunidade de ampliar os resultados e atrair novos clientes.

## 2.5 O Mercado de Seminovos

Tendo como ponto de partida a atual conjuntura econômica do país, os índices de crescimento na procura por veículos seminovos aumentaram muito nos últimos 10 anos. O brasileiro está deixando de ter a idéia de que apenas carro novo e com procedência de fábrica pode ser considerado bom e satisfazer suas necessidades. A área de gestão das operações e serviços das concessionárias tem ampliado seu *know-how* tanto nas tecnologias gerenciais quanto automotivas, de modo que o rol de suas competências tem sido ampliado, gerando sinergias.

A concessionária pode trabalhar com seminovos transmitindo segurança e credibilidade para os clientes, destacando vantagens competitivas como o preço mais baixo, a manutenção do nível tecnológico dos motores e a ampliação da vida útil do veículo.

O crescimento do setor de seminovos é percebido pelos donos de concessionárias, haja vista o impacto em sua operação, nos custos e na rentabilidade das empresas. Por exemplo: a valorização média geral para veículos usados segundo o SINDIAUTO – Sindicato do comércio varejista de veículos usados do estado de São Paulo (2007) foi igual a 0,45%, com os veículos com mais de 10 anos apresentando a maior valorização (1,32% em dezembro contra 1,23% em novembro). Carros com até 5 (cinco) anos valorizam 0,61%, os fabricados

entre 97 e 2001 tiveram valorização de 0,40% e os importados 0,25%. Esses aumentos são comparações entre os meses de novembro e dezembro de 2005, mostrando assim que quem está investindo nesse setor tende a colher retorno em médio prazo.

Esses indicadores, bem como a consequência de seus resultados, requerem uma maior atenção das concessionárias, que devem analisar os riscos e oportunidades envolvidas considerando os efeitos em vendas de peças e de seguros bem como nos serviços de oficina e em geral.

As instituições financeiras também fazem parte do aumento na procura por esse tipo de produto, proporcionando facilidade em se conseguir crédito para aquisição de seminovos. Tais instituições descobriram esse segmento de mercado e investem muito, tanto que o SINDIAUTO (2007) afirma no mesmo relatório estatístico que o saldo financiado de negócios subiu cinco pontos percentuais, saltando dos 68% em novembro para 73% da dívida sendo financiada em dezembro. Portanto, os consumidores não se importam com o fato de se endividarem ainda mais, eles estão à procura da facilidade do crédito, para poder adquirir o seu automóvel, que na maioria das vezes, é um sonho de consumo.

Obviamente que para a concessionária, com seu foco no setor de veículos novos, quanto mais veículos usados ela recebe, maior terá sido o volume de venda de novos, pois na grande maioria das vendas de um veículo zero km, o usado é dado como entrada. Essa transação pode se tornar uma ótima oportunidade para a empresa, que receberá o veículo a um valor de mercado bem definido e ajustado, revisar e realizar implementações de padronização mecânica e estética visando garantir qualidade e agregando valor ao mesmo, podendo assim maximizar a rentabilidade desse veículo e complementar o lucro do automóvel novo. Assim, se bem estruturada essa área de seminovos, tem total condição de otimizar o desempenho da concessionária, tanto no que diz respeito à satisfação do consumidor, quanto na competitividade de mercado.

Diante deste cenário e, das inúmeras oportunidades que esta área de veículos seminovos pode captar para a concessionária, tem-se como objetivo geral deste estudo pesquisar sobre a seguinte questão: Como justificar a implementação da área de seminovos numa concessionária de automóveis na grande João Pessoa sob o enfoque da melhoria da qualidade dos produtos e serviços?

### **3. Objetivos Específicos**

- Identificar o nível de agregação de valor para os clientes em função da melhoria da qualidade do processo de venda;

- Demonstrar a viabilidade da estruturação do setor de seminovos tomando por base a percepção dos clientes e os benefícios para a organização.

## **4. Metodologia**

### **4.1. Ambiente da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada numa concessionária de veículos novos (zero KM) da marca Chevrolet® situada na grande João Pessoa- PB. Esta concessionária existe a cerca de 8 (oito) anos no mercado paraibano. A concessionária utilizada como foco neste estudo encontra-se voltada para a venda de veículos novos, tendo se destacado nesse segmento desde 2005, com tendência crescente de evolução no setor no corrente ano.

A mudança na gestão e um bom trabalho de mídia foram algumas das formas encontradas para este crescimento. Em números, pode-se perceber um expressivo aumento na quantidade de carros vendidos, saindo de um patamar de 20 unidades por mês para uma média mensal de 80 unidades no período de 2004 a 2005. O aumento nas vendas acarreta melhores resultados em outras áreas da empresa (p.e. peças, serviços, seguros, etc.), melhorando assim o conceito da empresa entre as outras concessionárias da rede automotiva.

Essa evolução nos resultados se deve, em grande parte, ao foco dado pela concessionária nas vendas de veículos novos, mas foi deixada de lado uma área de vendas que é primordial numa concessionária, sendo inclusive uma das áreas mais promissoras, que é a área de veículos seminovos.

### **4.2. Participantes**

A pesquisa teve como participantes clientes transeuntes na concessionária onde a pesquisa foi realizada (n = 18) e o Gerente Comercial daquela empresa. Os clientes podem ser caracterizados como pertencentes à faixa etária de 40-50 anos, sendo em sua maioria (80%) casados, interessados em produto e/ou serviço em veículos novos tanto como em seminovos. Quanto à profissão, constatou-se que cerca de 70% dos clientes é composta por profissionais liberais (advogado, engenheiro, vendedor), ficando os 30% restantes formados por funcionários públicos.

### 4.3. Instrumentos

Na pesquisa de campo foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, distribuídas em dois grupos: questões direcionadas especificamente para os clientes e outras questões para o gerente comercial da empresa em questão.

No instrumento proposto para os clientes, obteve-se a caracterização dos participantes a partir de dados biodemográficos – como sexo, idade, profissão e estado civil –, e foram obtidas informações sobre a satisfação dos clientes frente aos serviços dispostos pelo setor de seminovos – o que eles gostariam e o que acreditam ser necessário existir na revenda de automóveis – a partir de 5 questões apresentadas a seguir:

- Quantas vezes adquiriu um veículo seminovo?
- Quais foram esses veículos (marca)?
- O quanto você ficou satisfeito com o veículo?
- Você voltaria a adquirir um seminovo?
- Por quê você voltaria a adquiri-lo?

As respostas às questões referente aos clientes foram computadas através de escala *Likert* de 5 pontos representada por *smiles* (variando entre 1 = ☺☺; 2 = ☺; 3 = ☹; 4 = ☹☹; e 5 = ☹☹), assim como de respostas diretas (números de vezes, nomes de marca dos veículos, ou sim/não/por quê?). Já a entrevista semi-estruturada conferida pelo Gerente Comercial da concessionária obteve foco no que se espera da demanda de seminovos, com o suporte de um gravador digital. Os pontos levantados nesta entrevista foram:

- Prós e contras quanto à implementação da área de seminovos na concessionária;
- Padrão esperado pela gerência para as vendas em geral após a criação dessa área;
- Obter informações sobre a visão dos benefícios da qualidade na área;
- Possível existência de vantagem gerada com a presença de parceiros;
- Vantagens competitivas com a instalação desse setor.

### 4.4. Procedimentos

Inicialmente, a coleta de dados com os clientes foi realizada por um entrevistador que os contactou durante o horário de funcionamento da concessionária, após serem atendidos pelos funcionários da área de seminovos. Após apresentação da pesquisa, foi pedida a colaboração e, a partir do aceite, as questões foram respondidas pelo próprio cliente. A entrevista semi-estruturada com o gerente comercial aconteceu em horário previamente agendado, e após sua realização, foi devidamente transcrita para documento *Microsoft Word*.

## **5. Resultados**

### **5.2. Resultados e Discussão**

#### **5.2.1. Entrevista com Clientes**

Com base nos resultados obtidos, procurou-se identificar a visão do cliente sobre a compra de veículos seminovos: 8 dos 18 clientes responderam já possuir carro seminovo por mais de três vezes, dando preferência aos mais populares (gol, corsa, celta, fiat uno). A satisfação dos clientes referente à compra de seminovos apresentou resultados positivos, onde 80% da amostra sentiu-se satisfeita em anterior experiência com os veículos, corroborada pela afirmação geral de que voltaria a adquirir um seminovo. Relacionado a satisfação com o produto, os clientes apontaram como promotores de uma fidelização ao seminovos (1) o custo mais baixo do seminovo em comparação ao 0km, (2) a confiança no processo de venda – não foram relatados problemas ligados ao setor de seminovos – (3) a garantia fornecida pela concessionária pela compra de um produto de qualidade, e, (4) a grande oferta de mercado.

Dito isto, a política de implementação do setor de seminovos torna-se viável, com a promoção da qualidade de serviço da área, ou seja, atuando a partir dos “fatores de fidelização”: qualificação dos profissionais que trabalham diretamente com o cliente; boa manutenção do produto; apresentação dos pontos fortes de um seminovo; garantia para o

produto final. Assim, a satisfação do cliente pode ser o diferencial na permanência do setor de seminovos como opção lucrativa para a concessionária e como ponto positivo na disputa de mercado. Todos os 18 clientes entrevistados voltariam a adquirir um veículo seminovo, ou seja, o grau de satisfação nos leva a perceber que as vantagens competitivas existentes no mercado de veículos seminovos fazem valer o projeto de se investir nessa área.

Segundo Oliveira (2004), o princípio da total satisfação do cliente é a principal figura do processo organizacional. É necessário que as decisões empresariais e tarefas operacionais levem em consideração as necessidades e expectativas do consumidor e tentem superá-las, para atender ao requisito de satisfazer completamente o cliente. Já de acordo com Green (1995), a satisfação do cliente está diretamente relacionada com o resultado econômico da empresa, portanto se faz necessário conhecer mais profundamente quem é o seu público-alvo (segmentação de mercado), e não apenas isso, mas sua percepção e satisfação dos serviços prestados.

### **5.2.2. Entrevista com Gerente Comercial**

A partir do encontro com o entrevistado, deu-se início entrevista com base nas questões supracitadas. Inicialmente questionou-se sobre os pontos positivos e negativos de uma área de seminovos na concessionária. O entrevistado, assim, apontou como pontos positivos: o aumento do fluxo de clientes visitando a concessionária, a rentabilidade geral da empresa com esse fluxo, e, o público-alvo para os produtos e serviços relacionados deixaria de ser os proprietários de vendas de carros seminovos e passaria a ser o consumidor final, o chamado “particular”.

A melhoria da qualidade no atendimento geral foi outro ponto positivo expresso pelo Gerente Comercial, argumentando que com um fluxo maior de clientes seria possível aumentar também as vendas de veículos novos. Os pontos negativos da implementação da nova área na empresa foram colocados a partir dos custos com garantia, justificando tal pontuação, pois “quando se oferece uma maior qualidade no produto este passa a ser beneficiado e isso gera custos”.

O Gerente Comercial também foi indagado sobre quais as expectativas da empresa com relação às vendas, colocando a expectativa de 1 para 1, em relação aos produtos disponibilizados, ou seja, “o ideal seria de que a cada veículo novo vendido, um seminovo

também fosse”, mantendo um equilíbrio de estoque, evitando gastos com armazenagem e depreciação dos veículos seminovos.

O entrevistado avalia a presença das instituições financeiras na área de seminovos, como imprescindível para a viabilização de negócios. Sobre o diferencial competitivo da empresa quanto à venda de seminovos, o participante se colocou assertivo ao trazer que “a questão de ser um revendedor autorizado da marca mais presente na Paraíba, facilita a venda por ser sinônimo de credibilidade e confiança”. Isso vem ratificar que o diferencial está muito presente na empresa e é percebido, sendo necessário a divulgação para o público da informação que valoriza a organização, para que o empenho seja eficaz quando um foco maior for dado à criação do setor de seminovos.

Como fechamento da entrevista, foi questionada uma lista de itens que os clientes poderiam achar mais importantes na hora de adquirir um veículo seminovo. A visão do Gerente Comercial foi de que os itens mais importantes são: Procedência; Formas de Pagamento; Local da Concessionária; Ano do veículo; Atendimento; Garantias; Gosto pessoal; e a Marca do fabricante, dentre os quais, os três mais importantes listados são a procedência, o atendimento e as garantias.

Diante do apresentado, a resultante reflexão feita baseada na visão do gerente comercial, alto-escalão da concessionária, está voltada para um melhor aproveitamento da área de seminovos, agregando valor à empresa com o diferencial competitivo. Lira e Brandão Junior (2005) trazem que a Qualidade Total, de uma maneira geral, significa para uma empresa ter vantagem competitiva, exposta na entrevista com o representante da instituição como facilitada pela implementação da nova área. Esta vantagem proporciona maior aceitação dos produtos/serviços e, conseqüentemente, maior presença no mercado, também assegurando a velocidade e a flexibilidade que os consumidores esperam, mostrando assim as vantagens proporcionadas pela qualidade.

No momento em que se é colocado na pesquisa o grau de importância dos itens citados, o que ganhou lugar como destaque foi a procedência, item esse que só se consegue com uma boa gestão da qualidade, percebida conforme conceito de Garvin (2002) de Qualidade percebida: tendo uma proximidade muito grande com a estética, nesta categoria, a principal relação dela é com o sentimento do cliente com o produto ou serviço que ele está consumindo e também com informações sobre o produto, como, por exemplo, de onde ele vem.

Oliveira (2004) trata da gestão de interfaces com agentes externos como uma das maiores dificuldades encontradas no gerenciamento de sistemas de qualidade, onde a gestão

da relação de interesses, objetivos e visões distintas dos muitos agentes que intervêm na cadeia produtiva, como os fornecedores, os órgãos públicos de aprovação dos produtos, os distribuidores e os intermediários. Um bom produto é aquele que proporciona benefícios para todos os envolvidos nessa cadeia. Portanto, deve-se pensar multidisciplinarmente na sua concepção e produção de uma nova área como a de seminovos numa concessionária com o objetivo voltado para o veículo novo, se fazendo necessária a participação de todos os agentes promotores da inovação, como é o caso das financeiras que viabilizam negócios.

## 6. Considerações Finais

Este artigo teve por objetivo apontar possíveis conseqüências de um trabalho voltado para a implementação do setor de seminovos em uma concessionária de veículos ao identificar os benefícios trazidos para a organização quando são utilizadas ferramentas simples da qualidade.

As vantagens competitivas adquiridas pela concessionária em decorrência da otimização dos processos foram expostas em adequação ao mercado atual e os diferenciais percebidos pelos clientes que consomem produtos ou serviços em veículos seminovos, agregando valor aos veículos e à empresa.

Um importante fator na realização desse trabalho foi a satisfação do cliente percebida através da melhoria na qualidade dos processos internos e na prestação de serviços pela concessionária. Indica-se, assim, que otimizar as atividades de atendimento ao cliente devem ser primordiais para a empresa em questão. Analisando por essa perspectiva a implantação da área de seminovos na empresa torna-se imprescindível para o melhor aproveitamento do potencial existente nessa atividade que, segundo Bolton (1993), a instituição capaz de absorver um nicho de mercado crescente e que tenha relação com o ramo de atuação possui inteligência competitiva para inovação. A concessionária pode trabalhar transmitindo segurança e credibilidade para os clientes, destacando vantagens competitivas como o preço mais baixo, a manutenção do nível tecnológico dos motores e a ampliação da vida útil do veículo.

O fato de se dar um foco maior para tal área, traz grandes benefícios para a organização, não apenas do ponto de vista da boa aceitação do cliente, mas também como *feedback* no que se trata de melhorar sua rentabilidade já que o público-alvo será diferente. A proposta é minimizar a atuação de “repasso” dos veículos seminovos que entram em negociações de veículos novos, para pessoas do ramo a preços menores do que poderia ser

vendido se fosse ao consumidor final, acabando assim com um custo de oportunidade bastante significativo.

Segundo Oh (1999) a qualidade dos serviços antecede a satisfação do cliente, e, por conseguinte, sua fidelização. Dessa forma, as entrevistas semi-estruturadas foram importantes para vislumbrar o perfil do cliente desse produto, ao mostrar que fatores simples podem fidelizar o cliente, aumentando assim a possibilidade de um retorno à concessionária. O fato de terem sido realizadas poucas entrevistas não permitiu uma generalização do perfil, mas representa uma amostra significativa da provável clientela recebida, sendo assim satisfatório para o objetivo proposto no presente estudo.

A influência exercida pela qualidade nos processos de venda e serviços na área de seminovos também foi analisada, observando-se a melhoria da qualidade como um fator chave para o sucesso empresarial, não apenas na concessionária, mas em qualquer área que lide diretamente com a satisfação do público ao qual se destina a organização.

Agregar valor aos produtos e serviços foi um tópico que obteve um grau de repercussão muito elevada na pesquisa, pois com a melhoria da qualidade, o produto eleva o seu valor, podendo assim render melhores resultados para a empresa, além de fixar ainda mais o nome da concessionária no mercado em que atua, em se tratando de valorização do produto. Assim, agregar valor ao serviço prestado é uma ferramenta estratégica para as organizações que desejam se destacar no mercado competitivo (NADLER, TUSHMAN, 2000).

Por fim, o artigo demonstrou a viabilidade da estruturação do setor de seminovos tomando por base a percepção dos clientes e os benefícios para a organização, necessitando apenas de fazer uso dos diferenciais competitivos que podem ser desenvolvidos pela organização para a implantação da real oportunidade de fazer um bom negócio.

## 7. Referências Bibliográficas

American Quality Foundation & Ernst and Young. **International Quality Study: The Definitive Study of the Best International Quality Management Practices**, American Quality Foundation & Ernst and Young, Cleveland, 1992.

BARBOSA, F.; SACOMANO, J.; PORTO, A. Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 2, 2007.

BOLTON, M. Organizational Innovation and Substandard Performance: When is Necessity the Mother of Innovation? **Organization Science**. vol. 4, n. 1, , pp. 57-75, 1993.

BRESSAN, C.L.; LIMA, S.M.V. – O conceito de mudança organizacional: teoria x prática [resumo]. Em: **XXX Reunião Anual de Psicologia**. Brasília, Resumos de comunicações científicas. Brasília, Sociedade Brasileira de Psicologia, p.64, 2000.

CANONGIA, C.; SANTOS, D.; SANTOS, M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, Inteligência Competitiva e gestão do conhecimento: Instrumentos a gestão da inovação. **Gestão e Produção**. v.11, n.2, p.231-238, mai-ago. 2004.

CAPO-VICEDO, J.; EXPOSITO-LANGA, M.; MASIA-BUADES, E. La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. **EURE (Santiago)**, Santiago, v. 33, n. 98, 2007

CERQUEIRA NETO, E. P. **Gestão da Qualidade: princípios e métodos**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CERVO e BERVIAN. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1995/1996.

CORTINA, A. Democracia Participativa y Sociedad Civil. Una Ética Empresarial. Em: **10 Palabras en Ética**. Editorial Verbo Divino. Madrid. Espanha, 1998.

COSTA, M. D.; KRUCKEN, L . Aplicações de mapeamento do conhecimento para a competitividade empresarial. In: **KM BRASIL 2004 - Gestão do Conhecimento na Política Industrial Brasileira**, São Paulo, 2004.

CUMMINGS, A.; OLDHAM, G. Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 22-38, Fall 1997

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ETKIN, J. **La empresa competitiva. Grandeza y decadencia. Un cambio hacia una organización viable**. Mc Graw Hill. Chile, 1996.

FADEL, M. REGIS FILHO, G. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**. Vol 43, n 1, p 07-22, 2009.

FERRER, J. La competitividad desde el mercadeo social: conjunción estratégica para el fortalecimiento de la pequeña industria zuliana. **Revista de Ciencias Sociales**, vol.13, no.3, p.468-483, 2007.

FERRER, J.. Competitividad Sistémica: Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. **Revista de Ciencias Sociales**, vol.11, no.1, p.149-166, 2005.

GANESH, U.; MIREE; C.; PRESCOTT, J. Competitive Intelligence Field Research: Moving the Field forward by setting a Research Agenda. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 1, n. 1, 2003.

GARCÍA, H.; ALVAREZ, S.; CABRERA, S.; QUIÑONES,N.; GALVEZ, M.; FERNÁNDEZ, C. **Política Industrial, Reconversión Productiva y competitividad. La experiencia Cubana de los Noventa**. Fundación friedrich Ebert (Alemania), Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (Cuba) y el Ministerio de Economía y Planificación (Cuba). Publisme, 2003.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIESE, J.; COTE, J. **Defining Consumer Satisfaction** Academy of Marketing Science Review. vol. 04 n 02, p 1-24, 2000.

GREEN, C. **Os caminhos da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.

KLEMENT, C. **Inovação em Serviços: Estudo de caso em uma organização da indústria hoteleira brasileira**. 2007, 141 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAEMER, M. E. P. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva**. Disponível em <<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintel.htm>> acesso em 17/10/2004. Colômbia - Bogotá.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIRA, W. S.; BRANDÃO JUNIOR, A. P. A qualidade do atendimento como diferencial competitivo para as micro e pequenas empresas de varejo na cidade de campina grande – PB **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, vol 04, n 01, 2005. Disponível em <[www.presidentekennedy.br/recadm/](http://www.presidentekennedy.br/recadm/)> Acesso em 20/05/06

LOPEZ RUIZ, V.; NEVADO PENA, D.; BANOS TORRES, J. Indicador sintético de capital intelectual: humano y estructural. Un factor de competitividad. **EURE (Santiago)**, Santiago, v. 34, n. 101, 2008.

MANÃS, A.V. Inovação e Competitividade: Um Enfoque na qualidade. Em: **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**, Otávio J. Oliveira – org. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MARSHALL, L. Facilitating knowledge management and knowledge sharing: new opportunities for information professionals. **On Line**, v. 21, n. 5, p. 92-98, 1997.

MARX, K. **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril, 1997.

MIGUEL, P.; SALOMI, G. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção** v. 14 n. 1 2004

**MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO**, Disponível em:<  
<http://www.mbc.org.br/mbc/portal/index.php?Itemid45>> Acesso em 25/05/06.

NADLER, D.; TUSHMAN, M. La empresa del futuro: imperativos estratégicos y competencias básicas para el siglo XXI. **Harvard Deusto Business Review**, 96, 34-46, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16. ed. São Paulo: Campus, 1997.

OH, H. Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. **International Journal of Hospitality Management**, vol 18, n 1, p. 67-82, 1999.

OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALADINI, Q.P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

PARASURAMAN, A., Superior Service and Marketing Excellence: Two Sides of the Same Success Coin., **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, Vol. 25, n. 3, p. 3-13. 2000.

PARASURAMAN, A; GREWAL, D. The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 28, n. 1, pp. 168-174, 2000.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHAUPP, L.; BÉLANGER, F. A Conjoint analysis of online consumer satisfaction. **Journal of Electronic Commerce Research**, vol. 6, n.2, p 95-111,2005.

SILVA, C. L. Competitividade e estratégia empresarial: Um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Rev. FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, 2001.

SILVA, S. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf., Brasília**, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004

SILVA, S. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais **Ci. Inf.** vol.31 no.2 Brasília. 2002

SINDIAUTO – **O Revendedor**. Sindicato do comércio varejista de veículos usados do estado de São Paulo. São Paulo, 2007.

STORCK, J.; HILL, P. A. Knowledge diffusion through strategic communities. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, p. 63-74, 2000.

TONTINI, G.; SANT´ANA, A. Interação de atributos atrativos e obrigatórios de um serviço na satisfação do cliente. **Produção**, v. 18, n. 1, p. 112-125, 2008

VERGARA, S. C. – **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZACHARIA, M.; FIGUEIREDO, K.; ALMEIDA, V. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE- eletrônica**, v. 7, n. 2, Art. 18, 2008.

Artigo recebido em: 13/11/2008

Artigo aprovado em: 15/01/2009