

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PATRICIA DE BRITO PEREIRA

FORMAÇÃO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS:
ESTUDO DE CASO MOVIDA GESTÃO E TERCEIRIZAÇÃO DE FROTAS

SÃO PAULO

2019

PATRICIA DE BRITO PEREIRA

FORMAÇÃO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS:

ESTUDO DE CASO MOVIDA GESTÃO E TERCEIRIZAÇÃO DE FROTAS

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: *Supply Chain*

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Priscila Laczynski
de Souza Miguel

SÃO PAULO

2019

Pereira, Patricia de Brito.

Formação para prestação de serviços : estudo de caso Movida Gestão e Terceirização de Frotas / Patricia de Brito Pereira. - 2019.

45 f.

Orientador: Priscila Laczynski de Souza Miguel.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Satisfação do consumidor. 2. Prestação de serviços - Estudo de casos. 3. Serviço ao cliente. 4. Qualificações profissionais. 5. Logística empresarial. I. Miguel, Priscila Laczynski de Souza. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.89

PATRICIA DE BRITO PEREIRA

FORMAÇÃO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS:
ESTUDO DE CASO MOVIDA GESTÃO E TERCEIRIZAÇÃO DE FROTAS

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: *Supply Chain*

Data de aprovação:

__ / __ / ____

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Priscila Laczynski de Souza Miguel
Fundação Getulio Vargas

Prof. Fabio Tescari
Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

Prof^a. Juliana Bonomi S. Campos
Fundação Getulio Vargas

À minha mãe, Marli de Brito Pereira,
cuja humildade guiou seus pequeninos.

AGRADECIMENTOS

Cursar o mestrado quando as atividades profissionais e pessoais pareciam não permitir tal ousadia, principalmente pela parcela de dedicação necessária, parecia algo impossível de ser alcançado, porém com disciplina, engajamento e superação pode-se chegar mais longe do que imaginamos. Hoje, a sensação é de despedida aliada a uma profunda gratidão pelas oportunidades que a vida apresenta e aqueles que ajudaram nesta conquista.

À equipe do Centro de Estudos da FGV-EAESP pelo cuidado na elaboração do curso e por acreditar e realizar, contribuindo para a Competitividade do nosso País.

À minha orientadora Priscila Miguel, pelo seu entusiasmo em transmitir tanto conhecimento, dedicação e paixão por ensinar, desenvolver e acreditar que os profissionais que estão hoje atuando no mercado, podem evoluir.

Aos professores do curso, que aceitaram dividir suas jornadas pessoais, além do conhecimento de cada um.

Aos meus colegas de mestrado, pelo companheirismo, amizade e cooperação tão marcantes, trazendo leveza a rotina tão árdua que é estudar e trabalhar ao mesmo tempo.

Ao Renato Franklin por seu espírito incansável em motivar pessoas, pela busca da excelência de atendimento ao cliente e pela inovação constante.

Ao Fabricio Fernandes Silveira por acreditar que este seria um importante caminho de conhecimento a ser trilhado.

Aos amigos pessoais que entenderam as minhas ausências em eventos sociais e temporariamente em suas vidas, que acreditaram junto comigo nesta jornada de desenvolvimento necessária como ser humano.

Aos meus pais, Ezimar e Marli, cada um à sua maneira, contribuiu para a minha formação como ser humano e por desde sempre me deixarem à vontade para escolher meus caminhos pela vida.

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas
Muito conhecimento, que se sintam humildes” (DA VINCI)

RESUMO

A falta de profissionalismo apresentada por empresas no trato com o cliente é um problema que acomete um grande número delas, problema verificado não apenas no Brasil, mas internacionalmente, não fazendo distinção entre o tipo de indústria ou segmentos. Esta lacuna na prestação de serviços faz com que as relações não sejam duradouras e satisfatória para as partes, afeta a confiança entre as instituições, distorce os relacionamentos e priva as empresas de estabelecerem parcerias sólidas, além de ceifar futuras oportunidades de negócios. Nesse contexto, a preparação de funcionários e novos profissionais deve proporcionar oportunidades de resgate de relacionamentos não atendidos, bem como desenvolver novos. Para que este trabalho seja bem desenvolvido, a qualificação do funcionário é fator importante, pois quanto mais ele entende o seu papel e seu conhecimento do negócio, melhores experiências poderá proporcionar aos clientes. Este trabalho aplicado, apresentado em forma de estudo de caso, aborda um conjunto de questões num contexto de uma empresa prestadora de serviços, a fim de apurar a interferência da qualidade interna dos funcionários na satisfação do cliente. O trabalho apresenta questões estruturais que compõem o serviço, estimula reflexões sobre os fatores que influenciam e compõem os elos desta cadeia, bem como o papel do profissional de serviços, além de como a inovação pode elevar a experiência do cliente a outro patamar.

Palavras-chave: Satisfação. Cadeia de Valor em Serviços. Serviço. Qualificação.

ABSTRACT

The way choose by some companies around the world is not professional if you think in customer relationship, no matter how industry you belong. This bad behavior reflects in commercial relationship and interrupt abruptly the partnership that can be so long, affects the confidence between the organizations and reaping future opportunities. In this scenario, management education and preparation of new employees can provide new opportunities to rescue these commercial relationship and opportunities do develop new ones. Also, to develop these situations the official qualification is a key factor, because more this employee understands how is your responsibility and duties they will be providing a better customer experience. This case study offers a service view, present some structures questions and stimulates discussions about the links through the service chain, the contribution of the professional and how the innovation can elevate the customer experience to other quality level.

Key-words: Satisfaction. Service profit chain; Service. Qualification.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados	28
Quadro 2 - Comparação entre líder e liderado	28
Quadro 3 - Título do quadro	35
Quadro 4 - Roteiro das entrevistas com os gestores	44
Quadro 5 - Roteiro das entrevistas com os liderados	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nível de Escolaridade no setor de locação de veículos.....	24
---	----

LISTA DE SIGLAS

CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
GTF	Gestão e Terceirização de Frotas
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Programa Nacional por Amostra de Domicílios

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Prestação de serviços	13
2.2	Atendimento ao cliente.....	15
2.3	Cadeia de Valor em Serviços	17
2.4	A organização e o funcionário	19
3	METODOLOGIA.....	22
3.1	Segmento de locação.....	23
3.2	Descrição do caso	25
3.3	Coleta de dados	27
3.4	Análise de dados	32
<i>3.4.1</i>	<i>Estudo ou qualificação</i>	<i>32</i>
<i>3.4.2</i>	<i>Experiência.....</i>	<i>32</i>
<i>3.4.3</i>	<i>Autonomia.....</i>	<i>32</i>
<i>3.4.4</i>	<i>Comunicação</i>	<i>33</i>
<i>3.4.5</i>	<i>Cliente.....</i>	<i>33</i>
<i>3.4.6</i>	<i>Sistemas</i>	<i>34</i>
<i>3.4.7</i>	<i>Inovação</i>	<i>34</i>
<i>3.4.8</i>	<i>Discussão dos resultados</i>	<i>35</i>
4	CONCLUSÕES FINAIS.....	38
	<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>40</u>
	<u>APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS</u>	<u>44</u>

1 INTRODUÇÃO

Seja na criação de uma empresa seja em um negócio já consolidado e com larga escala de produção ou prestação de serviços, com muitos clientes e várias operações sendo realizadas ao mesmo tempo, o desafio do empresário passa a ser preparar seu quadro de pessoas e departamentos para criar capacidade de atender o cliente e aumentar sua rentabilidade.

Babin e Griffin (1998) apontam que a satisfação do cliente é um item primordial a ser considerado na relação do marketing e qualidade dos serviços prestados. A satisfação do cliente pode ser definida como uma reação e avaliação positiva em relação experiência de consumo. Já a qualidade do serviço é o fator moderador da relação entre cliente e prestador de serviço (TAYLOR; CRONIN, 1994). Se, no momento da pré- compra ou de apresentação de operação, ou ainda na apresentação de proposta de prestação de serviço, os clientes não tenham suas expectativas iniciais atendidas, o resultado pode culminar na negativa na evolução no processo de contratação (OFIR; SIMONSON, 2007).

Para um atendimento de excelência ser executado, é necessário entender a relação entre cliente e a área de atendimento ao cliente (*customer center*). Destaca-se assim o papel do funcionário como sendo fundamental para pleno atendimento e criação de valor ao cliente, além de representar a imagem da instituição. Para navegar sobre estes assuntos, é necessário entender o papel de cada ator na relação que se dá em uma Empresa e seu cliente e o que significa cada uma das interfaces dos pontos citados acima.

Sendo assim, é de suma importância que a área de atendimento ao cliente, em conjunto com o Departamento Comercial, apresente de forma objetiva os tipos de serviço que a empresa oferece e então que o cliente decida quais destes pretende contratar. O próximo passo é celebrar um contrato de prestação de serviço entre as partes. Desde que tenham se tornado clientes, estes se impressionam ao receberem mais do que tenham barganhado e voltam a contratar com a empresa. Empresas de sucesso oferecem diferenciais, além de preço, performance e expectativas, fatores determinantes na satisfação do cliente (VOSS; PARASURAMAN; GREWAL, 1998).

Mas, se o valor é subjetivo, ele não pode ser dado como determinação da Empresa e sim a partir da percepção dos consumidores. (DI SERIO, 2009), pois os custos de matéria prima, somados aos demais custos, adquirirá maior ou menor grau de importância em face do poder da empresa em atribuir maiores ou menores margens em seus produtos. Walters e Lancaster (2000) definem valor como algo determinado pela utilidade dos benefícios entregues ao consumidor menos o total de custos de aquisição desses benefícios por parte do consumidor.

Desta forma, o funcionário passa a ter uma função fundamental para a cadeia de serviço de lucro, que estabelece a relação entre lucratividade, lealdade do cliente e satisfação do funcionário (HESKETT, *et al.*, 2008).

A interface destes atores - clientes, funcionários, sistemas e fornecedores - serão o foco deste estudo. Diante das considerações acima formula-se o problema de pesquisa: *Uma empresa de prestação de serviços pode aumentar a qualidade interna de seus funcionários para aumentar a satisfação do cliente?*

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é investigar, analisando situações reais vivenciadas por funcionários de uma prestadora de serviços em interações diretas com seus clientes e seus líderes, qual o papel de cada um nesta sequência de interações, além de mapear as visões de ambos relacionados ao cliente de forma a contribuir para melhor entendimento da qualificação do funcionário do *customer center* (centro de atendimento ao cliente) na agregação de valor ao cliente, contribuindo para o atendimento de expectativas e perpetuação desta relação e dos negócios.

O caso Movida Gestão e Terceirização de Frotas não se limita a propor uma tratativa única de atendimento ao cliente, mas sim conduzir a uma reflexão sobre itens essenciais a respeito da situação proposta, desde o envolvimento no processo de resolução de problemas (por intermédio de interpretação, análises de consequências e causas de situações propostas) e a reunião de conjunturas para composição de cenários e propostas concretas. A proposta, portanto, não é de maneira alguma tratar o cliente como uma *commodity* com características homogêneas e atendimento robotizado, tirando do funcionário todo o protagonismo e iniciativa, reduzindo seu trabalho e resolução de problemas a uma tarefa automática e autômata, mas provocar reflexões sobre a maneira que podemos abordar o cliente de forma natural e que o cliente sinta-se plenamente atendido e que a confiança seja fator percebido pelo cliente.

Desta forma é esperado que o caso seja capaz de provocar análises, discussões e apresentações em grupos, de forma a estimular o senso crítico na busca de melhores práticas de atendimento aos envolvidos na relação comercial de atendimento ao cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Prestação de serviços

Uma tendência amplamente identificada entre as economias mais avançadas do mundo é a de que as empresas de manufatura estão agregando prestação de serviços em suas atividades. Percebe-se o reflexo deste fenômeno também na composição do PIB do Brasil. No primeiro trimestre de 2018, o setor de serviços representou 72,5% do valor adicionado do PIB brasileiro, seguido pela indústria com 20,8% e pela agropecuária com 6,7%. Se compararmos com os anos 2000, podemos encontrar um setor de serviços com participação de 67%, a indústria com 26,1% (a agropecuária praticamente se manteve em 6,8%). Assim, podemos verificar um encolhimento da indústria e uma expansão do setor de serviços de cerca de 6% percentuais (IBGE, 2017).

Este fenômeno tem sido impulsionado por diversos fatores como o citado por Belk (1988), que escreveu sobre quão relevante era a questão da posse para o ser humano que vivia à época: “Você é o que você tem”, nossas possessões são um reflexo de nossa identidade. Isso aparece para ser uma construção muito rica que retrata a relação entre concepção individual e escolhas de marca de produtos/serviços pelo consumidor. Atualmente todas as empresas e o próprio consumidor estão questionando a posse, tanto que há um crescimento da fatia de consumidores que preferem consumir na hora, lugar e na quantidade e intensidade que desejarem (WILHELMS; MERFELD; HENKEL, 2017). Isso faz com que a indústria de aluguel e serviços ganhe relevância na economia atual.

Outro ponto que pode ser destacado é a mudança do comportamento das gerações de jovens, que as empresas estão tentando decifrar o que é relevante para estes consumidores e quais bens esses novos consumidores se sentem mais atraídos a adquirir em vez de investir em aluguel ou ainda de uso restrito por algumas horas como um aluguel com horário para início e devolução a exemplo do *Carsharing*.

No contexto digital que vivemos foram desenvolvidas diversas plataformas para agrupar estas informações, e isso passa a ser uma ferramenta importante e uma rica fonte de informações para quem as detém. Serviços representam agora uma força inegável por trás do trabalho e criação de valor na economia mundial (SECOMANDI; SNELDERS, 2011).

Com o crescimento da importância dos serviços em todas as áreas da economia, é esperado que as empresas deste segmento detenham toda a *expertise* na construção de proposições ao mercado. Já citamos a questão de valor sob a ótica do cliente, mas é importante

complementarmos a visão da empresa que proporciona o valor ao cliente. Criação de valor sob a perspectiva de uma empresa é a ferramenta estratégica para alcançar vantagem competitiva e performance. Esse conceito descreve os esforços das empresas em entregar performances superiores, o que o cliente deseja (O'CASS; NGO, 2012).

Neste sentido, é importante que as empresas desenvolvam uma boa concepção de serviço. Edvardsson e Olsson's (1996) apresentam a construção do modelo de serviço em três elementos: (i) Serviço de resultado, que se refere ao valor percebido pelo cliente no resultado da prestação de serviços; (ii). Processo de cliente, referindo-se à ativa participação do cliente na criação dos modelos a partir de pré-requisitos, que são recursos necessários para a prestação do serviço e; (iii) Sistema de serviço, que compreende os recursos necessários para realizar o serviço: funcionários, clientes, ambiente físico, técnico, organização e controle realizados pela empresa prestadora de serviços.

Consideram-se ainda os funcionários o recurso-chave porque muitos serviços dependem do encontro tangível entre funcionários e clientes. As prestadoras de serviço devem ter como alvo uma corporação motivada, experiente e comprometida. Em partes planejando posições de trabalho atrativas, contratando e treinando as pessoas adequadamente. Os clientes, os funcionários devem fazer parte do processo, contribuindo com pré-requisitos do sistema de serviços e também com seu próprio conhecimento, equipamento e capacidade de assimilar informação. O ambiente físico/técnico, que compreende instalações, equipamentos e outros sistema técnicos alocados na empresa prestadora de serviços, com premissas próprias para amparar fornecedores e clientes. Finalmente, organização e controle envolvem diversas atividades: implantar um sistema administrativo para suportar planejamento, troca de informação, finanças e alocações de recursos. Além do mais, as interações da empresa e de seus clientes devem ser controladas e gerenciadas a fim de garantir um retorno e como responder a reclamações. A empresa deve ainda definir procedimentos, políticas, regras, responsabilidades e autoridade, além de estar voltada para a qualidade interna, este conceito é caracterizado pela atitude que as pessoas têm em relação a outra com o intuito de servir uns aos outros dentro de uma organização. (HESKETT, *et al.* 2008).

No entanto, para Leavy (2017), as empresas não estão projetando seus serviços para providenciar uma experiência que corresponda às expectativas dos clientes e atendam as entregas no tempo correto. Aliar conhecimento detalhado do cliente à estratégia, somando-se detalhamento da operação, eliminando o viés de modelo de serviços previamente concebido traz um novo patamar de atendimento. Em outras palavras, a partir das informações colhidas

do cliente é importante repensar processos internos a fim de evoluir no alcance de expectativas e evoluir em atendimento.

As empresas buscam um bom modelo de serviço, e este envolve disposição e habilidade para desenhar uma larga visão de ecossistema relacionado ao cliente e identificar os caminhos que a Companhia e seus parceiros podem ganhar juntos. Exige afinco no desenho, mas muitas vezes as empresas não dedicam este tempo para efetuar esta tarefa. Mas, quando o fazem, oferecem assim a oportunidade de construir uma relação sem preço com seu cliente, iniciando um processo de co-criação e compartilhamento de interesses, necessidades, conhecimento e habilidades, elevando as interações a um nível que encanta o cliente e é rentável para Empresa. Destaca-se ainda a importância da criação de um ciclo virtuoso entre cultura da Empresa e modelo de serviço. Neste caso deve-se desenvolver uma cultura em todos os níveis, pois é necessário enraizar em cada colaborador a atmosfera propícia para tal compartilhamento de interesses. Empresas com esta característica devem trabalhar para ambos os envolvidos no processo e desenvolver uma boa cultura, que é definida pela habilidade de trabalhar igualmente bem para clientes e funcionários e reunir as expectativas de ambos. Isso é particularmente crucial em Empresas de serviço, em que as melhores intenções não irão qualificar os funcionários da linha de frente nem tão pouco ajudar a tomar as melhores decisões, não irá assegurar a existência da habilidade para influenciar a experiência do cliente. Deste modo, isto requer um tipo especial de liderança, a que está orientada para a demanda: com foco em encontrar o melhor caminho para servir ambos: cliente e funcionários.

2.2 Atendimento ao cliente

As empresas hoje trabalham a fim de atender plenamente os clientes em suas necessidades e as práticas evoluem a partir de interações em todas as esferas entre clientes e empresas dispostas a ouvir, captando as informações e dispendendo esforços, transformando estes dados valiosíssimos em produtos e serviços a serem consumidos pelos clientes. Tradicionalmente, empresas de serviço devem observar suas interações dentro de suas especialidades (HESKETT, *et al.*, 2008).

Segundo Yadav (2018) a regra da confiança mais importante é desenvolver e manter uma boa relação entre o cliente e o provedor do serviço. O conteúdo da negociação entre cliente e prestador de serviço deve ser bem entendido por ambas as partes, a fim de alinhar todas as expectativas e para que não ocorram divergências, ou, ainda, resultar na negativa de contratação (OFIR; SIMONSON, 2007). Quando estão no momento da negociação, normalmente realizado

por uma equipe comercial, e depois do negócio fechado, outra equipe dará continuidade ao desenvolvimento do projeto ou prestação de serviço. É neste “momento da verdade” que o cliente irá se certificar de que as promessas de reputação de fato podem ser percebidas. (LAM, 2013). Normalmente os clientes querem mais do que foi barganhado, porque um produto ou serviço sempre é uma experiência que cria impressões e produz percepções. Empresas têm incorporado nos seus modelos de negócio estas experiências, que podem ser boas ou ruins, duradouras ou fugazes, trazendo assim a evolução e ganho de competitividade. (CARBONE; HAECKEL, 1994).

Para Parasuraman, Bowen *et al.* (2015, p.139 *apud* Santos Ar. et al (2018), o contexto de prestação de serviço encontra-se em mudança, “com clientes em destaque na medida em que ocupam papéis cada vez mais importantes e com maior controle para criar sua própria experiência, gerando implicações significativas para as necessidades de pesquisa sobre serviços”.

Se nesta cadeia temos o cliente aguardando ser atendido em todas as suas expectativas e desejos, outro elo a ser observado é o indivíduo que trabalha em empresas prestadoras de serviço, que deve atender esses anseios que muitas vezes não estão claros. Se por um lado processos e procedimentos podem ser criados e implementados, por outro, a aculturação destes indivíduos deve ser muito bem conduzida, pois é possível que estes profissionais já tenham trabalhado em empresas de segmentos diferentes da prestação de serviços e há a necessidade de uma transformação cultural complexa que exige percepção e entendimento de realidade destas empresas, que influenciam na tomada de decisão diante de conflitos e dúvidas sobre condutas a serem efetivadas. Adicionalmente é necessário compreender e vivenciar a cultura da empresa, o que requer uma ampla reflexão sobre aspectos comportamentais de indivíduos em situações de tomada de decisão, com o objetivo de proporcionar-lhes condições de desempenharem as funções de forma a atender tanto as diretrizes da empresa como a atuarem de forma responsável na tomada de decisão e ações posteriores derivadas entre os atores envolvidos.

A liderança também é um item que deve ser acompanhado de perto em empresas prestadoras de serviço, pois ela tem papel fundamental de conciliar e interpretar os desejos do cliente e entender os anseios dos funcionários, além de direcionar os investimentos em inovação a partir da interpretação de informações fornecidas pelos clientes, seja por reclamação, seja por solicitação. Segundo Stewart (2017), com o crescimento da importância dos serviços em toda economia, é surpreendente que empresas prestadoras de serviço demorem tanto a materializar um investimento em ferramentas de tecnologia. A responsabilidade da liderança é grande, pois

ela pode ser o elo que irá trazer a vantagem competitiva para empresas dispostas a evoluir no processo de prestação de serviço.

2.3 Cadeia de Valor em Serviços

Tradicionalmente empresas de serviço devem observar suas interações dentro de suas especialidades. Não podemos deixar de observar que grandes executivos nas décadas de 70 e 80 de Companhias com serviços excepcionais gastavam pouco tempo projetando resultados e lucros focados em participação de mercado (HESKETT, *et al.*, 2008).

Se as empresas conhecessem o quanto realmente custa perder um cliente, elas seriam capazes de fazer uma avaliação direcionada para sua retenção (REICHHELD; SASSER, 1990).

Mas, ao longo do tempo, as empresas compreenderam que, na nova economia de serviço, funcionários de linha de frente e clientes precisam estar no centro das preocupações dos gerentes. Gerentes de serviço de sucesso estão atentos aos fatores que guiam a rentabilidade no novo paradigma de serviço: investir em pessoas, tecnologia, suporte, práticas de recrutamento renovadas, treinamento e compensação geralmente refletem um elevado índice de performance desses funcionários. De fato, o valor do cliente leal pode ser astronômico, sendo especialmente constatado por meio da repetição do ciclo de compra (HESKETT, *et al.*, 2008).

A cadeia de serviço rentável, desenvolvida por análises de sucesso nas organizações prestadoras de serviço, adicionam uma quantidade considerável de valor com medidas suaves. Isso ajuda a gerenciar metas de novos investimentos para desenvolver os serviços e os níveis de satisfação para o alto impacto competitivo, aumentando a lacuna entre os líderes de mercado e apenas os bons competidores (HESKETT, *et al.*, 2008).

A cadeia de serviço rentável estabelece uma relação entre rentabilidade, lealdade dos clientes e satisfação dos funcionários. Rentabilidade e crescimento são estimulados primeiramente pela lealdade do cliente, e a lealdade é o resultado direto de sua satisfação. A satisfação é largamente influenciada pelo valor dos serviços fornecidos aos clientes. O valor é criado pela satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários. Por outro lado, a satisfação dos funcionários, torna-se resultado principalmente de alta qualidade que suporta os serviços e políticas e que habilita funcionários a entregar resultados aos clientes (HESKETT, *et al.*, 2008).

Dar voz aos os funcionários que têm bom desempenho é tão importante quanto revisar processos. É fato que as pessoas que desempenham as funções podem contribuir e muito

na análise das atividades do dia a dia e nas análises das interações de cada elo da cadeia (HESKETT, *et al.*, 2008).

Novas métricas da indústria de serviço sugerem que a lealdade dos clientes é o fator mais importante para determinar rentabilidade (REICHHELD; SASSER, 1990). Estudos realizados estimam que 5% no aumento da lealdade de um cliente pode produzir um aumento de 25 a 85% de rentabilidade.

Assim como um cliente satisfeito o demonstra e inclusive fornece *feedback* positivo a outras pessoas da prestação de serviço de determinadas empresas, o efeito contrário também é uma incontestável realidade: clientes insatisfeitos podem tornar-se clientes terroristas, pois falam sobre a prestação de serviço ruim em cada entrega. Os clientes são fortemente orientados a valores. (HESKETT, *et al.*, 2008). Quando os clientes entendem que foram tratados de maneira ruim eles podem tornar este tratamento público, manchando a reputação da empresa. (TRIPP; GRÉGORIE, 2011).

Para Gulati *et al.* (2000) o valor pode ser criado de várias maneiras, como aumentar a eficiência, melhorar o contato entre empresas, acesso a informação de valor, mercado, tecnologia. A criação de valor pode ser vista sob três perspectivas diferentes: a dos compradores, a dos vendedores e a dos compradores-vendedores, que são aqueles que estão tanto na posição de clientes e fornecedores ao mesmo tempo. A criação de valor da perspectiva do cliente é percebida em como os clientes notam o valor de uma oferta comparada a outras disponíveis. Já na perspectiva do fornecedor, a introdução sobre qual é a necessidade do cliente é o ponto chave para atrair, desenvolver e reter o cliente. Por fim, temos a perspectiva dos compradores-vendedores, o valor criado através de *networking* e desenvolvimento de parceiros de negócios (HAMORVOLL, 2012). Criação de valor sob a perspectiva de uma empresa é a ferramenta estratégica para alcançar vantagem competitiva e performance. Esse conceito descreve os esforços das empresas em entregar performances superiores, o que o cliente deseja (O'CASS; NGO, 2012).

O que pode influenciar fortemente na percepção de valor e de custo de aquisição por parte do cliente é a qualidade interna do ambiente de trabalho, o que contribui muito para a satisfação do funcionário. Esta pode ser medida pelos sentimentos dos funcionários em relação ao trabalho, colegas e empresa. Eles têm a possibilidade de encontrar soluções para conquistar e aumentar os resultados para o cliente (HESKETT, *et al.*, 2008).

Qualidade interna é caracterizada pela atitude que as pessoas têm em relação a outra com o intuito de servir uns aos outros dentro de uma organização. Para tanto, algumas empresas

realizam todos os anos pesquisas e análises que ajudam a reforçar e manter este processo (HESKETT, *et al.*, 2008).

Líderes que entendem a cadeia de serviço rentável desenvolvem e mantêm uma cultura corporativa centrada nos clientes, acompanhada dos funcionários. Grandes executivos gastam grande parte do seu tempo com clientes e funcionários, convivendo com eles, ouvindo sugestões a fim de que os processos sofram evolução. Eles também cuidam destas pessoas e recompensam-nas, elaborando programas de premiação. Outros procuram entender a relação de aprendizagem - alguns estudos demonstram que a criação e aquisição de novo conhecimento, em vez da aplicação de um conhecimento pré-existente, traz evolução de processos. A criação ou compartilhamento de conhecimento não garantem performance superior se o conhecimento não for usado apropriadamente (NIEVES *et al.*, 2016).

No estudo do HESKETT, *et al.*, 2008, foi também apontado que quando o funcionário deixa a companhia os índices de satisfação do cliente caíram de 75% para 55%. O resultado desta análise é tentar reduzir o *turnover* entre os funcionários que têm contato com os clientes e aumentar suas habilidades para garantir um melhor atendimento.

Tradicionalmente, perdas de custos devidas a trocas de funcionários como seleção, pesquisas e treinamento são sentidas pelos clientes como perda de produtividade, acarretando decréscimo de satisfação (REICHHELD; SASSER, 1990). Neste sentido, é importante entender como é possível desenvolver o quadro de funcionários, o que será discutido no próximo tópico.

2.4 A organização e o funcionário

Ao contratar uma empresa, os clientes esperam um serviço mais especializado composto de profundo conhecimento e habilidades bem desenvolvidas. Para atender a esta expectativa, o conhecimento relacionado ao serviço é um fator chave para melhorar a competitividade das Empresas e garantir que o cliente tenha feito a melhor escolha ao terceirizar certas atividades de sua empresa. O conhecimento ganhou relevância porque as solicitações dos clientes têm crescido e se diversificado, porém as empresas têm encontrado dificuldade para se antecipar sobre qual conhecimento será necessário, assim, um funcionário que já tem pleno conhecimento sobre a operação ou departamento que toma conta determinado processo, pode endereçar de maneira mais eficiente a mesma forma, conhecimento humano também é um fator chave (NIEVES *et al.*, 2016).

Podemos classificar o conhecimento organizacional em duas formas: (1) gerenciamento de sistemas de conhecimento e (2) conhecimento humano que peritos internos possuem a respeito de uma empresa. Estes itens melhoram o conhecimento do time em relação ao tipo de serviço que prestam e conseqüentemente melhoram suas performances. Conhecimento do serviço e performance dependem de conhecimento organizacional e recursos providos pela tecnologia da informação (CHOI, 2018). Reconhecendo que o *customer service* depende dos funcionários que atendem o cliente (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990), muitas organizações tentam promover uma boa prestação de serviço através de um *script* – roteiro previamente definido – que deve ser seguido durante o contato com o cliente (LYTLE *et al.*, 1998). Reyhav e Weisberg (2009) sugerem que seja construído um mapa em que se detalhe o conhecimento tácito e demonstrem quanto as pessoas evoluíram com atitudes orientadas aos clientes.. Para resolver complexos e multifacetados assuntos relacionados a clientes, é necessário usar o conhecimento humano, incluindo habilidades técnicas, experiência e conhecimento de assuntos específicos, porque os clientes esperam receber o serviço necessário de forma imediata e com precisão. Isto é tão importante que os funcionários muitas vezes necessitam consultar peritos internos como supervisores, líderes e gerentes (GRAY; DURCIKOVA, 2005).

Funcionários que podem adquirir conhecimento relevante sobre a organização não somente se adaptam mais facilmente às necessidades dos clientes como transmitem e realizam um serviço que os satisfazem (CHEBAT; KOLLIAS, 2000). Arnold *et al.* (2009) apontaram que a eficiência no trabalho tem efeito fortemente positivo na qualidade do serviço prestado percebida pelos clientes. Conhecimento digital e humano influenciam na performance diretamente e são determinantes para desenvolver habilidades e performance. Estes recursos são chave para o desenvolvimento das capacidades da empresa, o que melhora a performance. São recursos que auxiliam na condução do trabalho, mas não são capazes de resolver os problemas dos clientes por si só. (CHOI, 2017).

Algumas empresas estão começando a medir a relação entre elos individuais na cadeia de serviço rentável, somente ligando caminhos que podem conduzir a estratégias para conquistar vantagem competitiva. Segundo Reichheld F., Sasser W., estudos datados em 1991 mostraram que as primeiras pesquisas de satisfação no trabalho apontaram percepções para reunir as necessidades dos clientes e realizaram mudanças internas para atingir tais necessidades. É necessário identificar quanto tempo é gasto pela liderança no desenvolvimento e realização da manutenção de cultura corporativa centralizada no serviço, clientes e funcionários. Presidentes de sucesso usam a cadeia de valor rentável para tornar as empresas

superiores se comparados a seus competidores, criando uma cultura capaz de adaptar a necessidade de ambos (clientes e funcionários).

Coleman (1983) refletiu sobre como as percepções dos profissionais resolvem problemas que encontram na prática. Os profissionais utilizam seus conhecimentos intuitivos, aliados ao conhecimento técnico, neste momento praticando reflexão e ação. Talvez os problemas possam ser resolvidos considerando a reflexão como preparação para a ação e a ação como a implementação de um pensamento. Ação e pensamento são processos complementares. Este tema foi abordado por Donald Schön (1983), que mostrou os benefícios de utilizar conhecimentos práticos organizacionais por meio de processos reflexivos e ação.

3 METODOLOGIA

Para responder à questão de pesquisa “como uma empresa de gestão de frotas pode aumentar a qualidade interna de seus funcionários para aumentar a satisfação do cliente?”, o presente estudo adotou a metodologia de estudo de caso. Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por quê", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco recai em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2001).

A metodologia de estudo de caso é a adequada, pois ao observar uma empresa em particular e retratar uma situação real, enfatiza-se o fenômeno organizacional daquela natureza, neste universo, retratamos a prestação de serviços. No caso da Movida, na interação entre os departamentos para a resolução dos itens solicitados ao cliente, havia ruídos que variavam de situação para situação, de solicitação para solicitação. Sempre as situações eram revistas a fim de identificar os lapsos que ocorreram. Acontece que são muitas variáveis distintas, que levaram a uma reflexão de que a observação deveria ser ampliada para entender a importância da qualidade interna na satisfação do cliente. A partir destes elementos o caso torna-se interessante como objeto de estudo, quando amplia esta visão e convida o leitor a direcionar este olhar para a sua própria empresa e se questionar em forma de hipótese, se tal fenômeno também não ocorre de maneira similar.

O processo de coleta de dados se deu a partir de entrevistas semiestruturadas, em que foram elaboradas questões relacionadas a estudo, a fim de observar a interação dos funcionários nos itens: experiência, autonomia, comunicação, cliente, sistemas e, por fim, inovação. Segundo Mazini (2004), o uso de entrevista é indicado quando a natureza da informação se tratar de fenômeno difícil de ser observado. A entrevista é utilizada na busca de informações sobre fatos ocorridos que não puderam ser observados pelo pesquisador, lembrando que os dados coletados, tratam-se de versões sobre os fatos ou acontecimentos.

Foram formuladas perguntas (APÊNDICE A) para a liderança (gestores da operação) e outras para os liderados (indicados por seus líderes), a fim de mapear as percepções de cada um dos lados, a fim de detectar como a qualidade interna de uma empresa do setor de serviços influenciou a satisfação do cliente.

Os dados foram analisados após a realização das entrevistas, comparando as respostas dos líderes e dos liderados, com o intuito de detectar visões convergentes e divergentes. Estas percepções e conversões, na prática influenciam diretamente nas interações com os clientes.

3.1 Segmento de locação

O mercado de locadoras de veículos cresce cerca de dois dígitos a cada ano a 10 anos no Brasil. Este crescimento de carros se deve à uma nova cultura, a opção de que o consumidor era proprietário e este descobriu que em determinadas situações ou motivações, é o aluguel pode substituir definitivamente ou temporariamente a propriedade. A locação de carros está mais próxima do consumidor, combinada com outros modais de deslocamento como aplicativos de mobilidade, tornando a experiência muito mais cômoda.

O segmento de locação de veículos no Brasil, apresenta-se em duas modalidades: locação de veículos, que consiste em oferecer o veículo para pessoa física ou jurídica no período necessário à sua utilização determinado pelo cliente e em gestão e terceirização de frotas, que é o processo de substituição de uma frota própria por frota da empresa que está oferecendo o serviço, ou seja, terceirizando a frota de um cliente pessoa jurídica com prazo previamente contratado e de acordo com a necessidade do cliente.

Para os possíveis clientes que vivem um momento de incerteza causado pela crise e buscam aumento de performance em seus segmentos, a gestão e terceirização de frotas aparece como uma solução, liberando capital investido, eliminando outros desembolsos como seguro e taxas como IPVA, licenciamento e passando para pagamento de aluguel (que se caracteriza como uma despesa na demonstração de resultado da empresa contratante), permitindo ao cliente disponibilidade irrestrita da ferramenta para focar exclusivamente no seu negócio.

Nos anos 70, as locadoras de veículos ofertavam em suas frotas carros populares, que compunham basicamente 65% da frota. Já nos anos 2000, este volume correspondeu a 72%. Indicando uma tendência de que preço é um fator importante e que esta tendência se manteve, mesmo com o passar do tempo. As locadoras de automóveis se projetavam com a abertura de lojas em aeroportos e o gosto e os modelos de veículos ofertados pelas montadoras mudaram, e hoje é possível locar desde uma frota executiva importada blindada até os veículos populares. Já no segmento de terceirização de frotas, os veículos são adquiridos na quantidade, modelos e versões indicadas pelo cliente, sendo possível inclusive escolher as cores dos veículos e os acessórios, além do final da placa, sendo completamente customizável.

Para atender cada tipo de público, o nível de serviço prestado teve que se elevar, no entanto, o nível de escolaridade de funcionários neste segmento ainda é baixo, o que demonstra um nível de exigência maior, porém este funcionário não busca qualificação. Dados

publicados no Valor Econômico, apontam que em julho de 2018, que o mercado de trabalho vive momentos difíceis há três anos, mas, para um grupo em particular, o dos trabalhadores com ensino médio incompleto, a situação é mais alarmante. Nesta faixa de escolaridade, está a mais alta taxa de desemprego e o menor rendimento médio, de acordo com a pesquisa nacional por amostra de domicílios (Pnad) contínua trimestral, do IBGE (CONCEICÃO, 2018). Se buscarmos a mão de obra que hoje compõe a força de trabalho em empresas prestadoras de serviço de aluguel de carros, encontraremos uma composição de 27% da força de trabalho até a faixa justamente citada pelo jornal com menor rendimento médio:

Tabela 1 - Nível de Escolaridade no setor de locação de veículos

Educação	2016	2017
Até 5º ano incompleto	1.292	1.648
5º ano completo	1.873	2.869
Do 6º a 9º ano incompleto	3.046	3.326
9º ano completo	8.716	9.072
Ensino médio incompleto	5.493	5.583
Ensino médio completo	46.204	47.388
Superior incompleto	3.083	3.115
Superior completo	6.830	7.008
Mestrado	54	54
Doutorado	7	7

Fonte: ANUÁRIO BRASILEIRO DO SETOR DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS, 2018.

A faixa que apresenta o número mais expressivo de composição de força de trabalho é a de ensino médio completo, com 58%. Com o crescimento de vagas em torno de 4% em 2017 (comparado a 2016), a faixa que mais aumentou foi a de funcionários que cursaram até o 5º ano completo, com crescimento de 53%. Este quadro demonstra uma leve evolução na qualificação desta força de trabalho nos níveis intermediários, porém números inexpressivos a partir do nível superior incompleto. Os funcionários apresentam dificuldades em interpretação de texto, bem como em compreender procedimentos e regras da empresa, além de demorar mais tempo para colher resultados de treinamento, dado o tempo necessário para a absorção do conteúdo.

Consequência deste movimento é uma evolução muito lenta em termos de qualificação, retardando a evolução da qualidade no atendimento ao cliente.

3.2 Descrição do caso

Em meados de 2013, a Movida, uma pequena empresa de locação de veículos, baseada em Belo Horizonte, com uma frota de 2,6 mil carros, foi adquirida por um empresário do setor logístico, que já possuía a operação de gestão e terceirização de frotas. O interesse surgiu em função da baixa concorrência no setor em que a empresa operava e o pouco serviço agregado, além da similaridade de negócio, mas para outro público. A Movida oferecia a combinação perfeita de marca, sistemas e presença em aeroportos, uma barreira um tanto difícil de ser vencida por uma empresa em início de operação. As combinações se mostraram um negócio bem oportuno para combinar o portfólio do grupo em questão, já que não havia locação em lojas direto ao consumidor.

Após a expansão da Movida em 2014, o Conselho aprovou a constituição de uma nova empresa chamada Movida Participações, que se tornou a controladora da Movida Aluguel de Carros e Movida Gestão e Terceirização de Frotas, que deixou então de fazer parte de seu grupo de origem e passou a operar na nova estrutura da Movida. Esta empresa nasceu com mais de 35 mil veículos leves, sendo 19 mil dedicados ao negócio de aluguel e outros 16 mil do GTF. Esta mudança foi importante para garantir o crescimento de ambas as atividades. A consolidação dos negócios soma 47 mil carros, sendo 35 mil da Movida Participações e 12 mil do Grupo logístico, que consolidou na época, a 2ª maior empresa de locação, de acordo com fontes do setor.

A Gestão e Terceirização de Frotas (GTF), objeto deste estudo, é uma divisão de serviço de locação ideal para as empresas que querem deixar de investir na compra de ativos. A locação é vantajosa pela economia de capital e pela agilidade que proporciona a seus clientes, demonstrando ainda uma redução de custos nas operações e na manutenção dos veículos, aumentando as performances dos clientes em seus segmentos, liberando o capital que seria investido, eliminando outros gastos (como IPVA e licenciamento). O cliente passa a ter disponibilidade irrestrita da ferramenta, dependendo do tipo de contratação de carros reserva a ser fechado. A Movida tenta entender a necessidade do cliente e oferecer os tipos de serviço de acordo com esta necessidade. Os acordos com os fornecedores ao longo da cadeia garantem preços muito mais baixos e competitivos comparados aos que o cliente obteria se realizasse a compra diretamente, além de ter uma cadeia fornecedores bem desenvolvida.

Em 2017, a Movida fez uma prospecção para realizar um IPO em fevereiro do mesmo ano. A pretensão inicial da Movida era de seguir sem o IPO mas crescendo menos e rentabilizando a companhia. A possibilidade do IPO possibilitaria manter a taxa de crescimento com o contínuo investimento e a captura de novos clientes, reforçando um posicionamento de marca que já havia sido conquistado. O mercado é composto de 500.000 carros alugados e movimenta cerca de 3 bilhões de reais para 50 milhões de carros. Se a tendência está mostrando que há uma mudança de comportamento de posse para uso, a tendência de crescimento é grande, e a capacidade de crescimento da Movida que em 5 anos saiu de um faturamento de 90 milhões para 2 bilhões de reais, um modelo de negócio muito diferente com uma estrutura de negócio linear, tornando-se uma empresa moderna, com escritório aberto, demonstrando rápida tomada de decisão, trazendo muitas inovações como *wifi*, diárias de 27 horas, para o mercado e uma frota diferente, com modelos de entrada até os luxuosos. Pela área de inovação e tecnologia que hoje faz parte de qualquer indústria, voltado para a experiência do cliente, um dos diferenciais foi a implantação de um aplicativo. Por mensagem em redes sociais, é possível alugar um carro - tudo feito para facilitar a vida do cliente.

Quando o capital foi aberto a composição acionária do investidor era de 50% de estrangeiros e 50% de brasileiros. Hoje esta relação se transformou em 70% de capital estrangeiro e 30% brasileiro. Neste IPO a Movida captou 640 milhões de reais e foram negociados cerca de 35% das ações da empresa. O foco no momento é crescimento orgânico e rentabilizar a Companhia. O lucro líquido ficou em torno de 65,7 milhões de reais no ano de 2017, 50% acima do que foi divulgado em 2016. A empresa pensa na evolução dos processos atuais e tem trabalhado com *startups* de eficiência operacional e de maximização de receita, experiência do cliente, interação (o Movida LABS, tendo se iniciado no princípio do ano de 2017). Em agosto de 2017 a Movida anunciou a compra da Fleet Services, empresa especializada em locação corporativa de carros de luxo. A Movida Premium passou a ser uma nova linha de negócio, que possuía 150 veículos à época de sua aquisição, sendo a base para o desenvolvimento de um novo negócio. O foco desse serviço são empresas globais, direcionado a altos executivos, com parcerias já estabelecidas com grandes fabricantes de luxo. A compra permitiu à empresa adquirir o direito de explorar a rede de concessionárias por 5 anos, oferecendo o veículo para cliente pessoa física, buscando construir e diversificar o negócio e a marca. A Movida possui hoje 3.000 funcionários, 240 lojas próprias e seminovos, frota total de 88.900, sendo na gestão de frotas com mais de 26.000 veículos.

Em 2015, 10% da frota era alugada no Brasil, 90% restante era composta por proprietários particulares. Nos dias atuais estima-se que estejam em 12% da frota no Brasil. Já

em países desenvolvidos esta fatia representa entre 50% a 70%, sendo identificadas muitas oportunidades de crescimento no Brasil, haja visto a porcentagem que pode deslocar de carros particulares para alugados. Na crise há uma oportunidade grande para a terceirização de frotas, pois alugar um veículo fica em torno de 14% mais barato do que trocar a frota, além de eliminar um corpo de pessoas internas para as empresas operacionalizarem o processo, que passa a ser executado pela locadora.

A área responsável por prospecção e retenção de clientes é a Diretoria Comercial, que engloba duas divisões: divisão de relacionamento e divisão de prospecção. Enquanto a primeira é composta por duas analistas e tem como foco principal é acompanhar o desempenho da prestação de serviço e desenvolver relacionamento, a segunda conta com um time composto por sete funcionários que realiza a interface com o cliente durante o período de propostas de prestação de serviços e acompanhamento pós fechamento de negócio.

Em razão do nível de exposição da operação frente aos detalhes previamente definidos, o Gerente Geral Operacional decidiu dar atenção especial à análise das divisões da operação a fim de medir a eficiência de execução destes departamentos. Os primeiros itens escolhidos foram relatórios previamente elaborados, todos minuciosamente revisados, inclusive tendo sido agendadas reuniões para apresentação e detalhamento pelos responsáveis. Após esta revisão, decidiu-se iniciar uma série de novos indicadores a fim de medir itens importante que não foram encontrados nos relatórios. Esta ação estava relacionada a resultados já executados, porém era necessário identificar a demanda que estava acontecendo nas divisões essenciais para início de operações. Era imprescindível analisar processos que aconteciam diretamente nas áreas de atendimento ao cliente e que eram fatores chave para a satisfação dos clientes (empresas contratantes) e condutores (população que usufrui dos serviços e veículo previamente contratado pelos clientes). Neste trabalho foi utilizada a metodologia de entrevistas com roteiro previamente definido com colaboradores chave para mapear pontos fortes e frágeis da empresa no que se refere à satisfação do cliente, adicionar valor ao cliente e nível de qualidade do serviço prestado. As entrevistas consistiram em conversas com o gerente da área de atendimento ao cliente, gerente da área de manutenção, gerente da área de atendimento a fornecedores e seus respectivos funcionários.

3.3 Coleta de dados

A composição dos entrevistados se baseou em grau de importância de responsabilidade, composição de estratégias e gerenciamento de equipes. Posteriormente foi

entrevistado um funcionário de cada área. As entrevistas ocorreram pessoalmente, com duração média de 15 a 30 minutos, tendo sido gravadas com autorização dos entrevistados. No total, ocorreram seis entrevistas, incluindo cargos de liderança e time operacional da operação de atendimento ao cliente.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Cargo/função	Anos de experiência	Anos em locadora	Anos na Movida
Gerente de atendimento ao cliente	18	18	4
Gerente de manutenção e implantação	27	19	5
Gerente de fornecedores	12	10	2
Funcionário de atendimento ao cliente	22	3	3
Funcionário de manutenção	8	4	4
Funcionário de fornecedores	15	10	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observarmos o quadro 1, embora não haja tanta discrepância entre os anos de experiência entre os gerentes (em média 19) e os funcionários (em média 15), quando analisamos os anos em locadora, os gerentes tem 15 anos de experiência em média enquanto que os funcionários apresentam 5,6 anos de experiência em locadora, porém quando analisamos os anos de Movida, os gerentes apresentam em média 3,66 anos e os funcionários apresentam 5,6 anos. Podemos concluir que os funcionários têm somente experiência em locadoras somente na Movida ao passo que os gerentes vivenciaram outras experiências em instituições de prestadoras de serviços.

Posteriormente as entrevistas foram transcritas, havendo uma leitura em todas elas para identificação de similaridades e divergências. Foi feito também o cruzamento das respostas com a teoria estudada para aprofundar o entendimento desta.

Quadro 2 - Comparação entre líder e liderado - visão

Gestores	Gerente 1	Funcionários	Funcionário 1
No momento da contratação observa a formação técnica e o nível de escolaridade do seu candidato?	Solução de problemas aliando ensino e prática.	Qual o papel do estudo na sua qualificação profissional?	Fundamental.

Você incentiva seus funcionários a continuar estudando?	Sim, gestão de carreira na empresa.	Você acredita que o estudo te proporciona saltos na carreira?	Sim.
Você sabe qual a formação da população do seu departamento? O que a escolaridade e conhecimento pode acrescentar nas tarefas do dia-a-dia do seu time?	Sim, solução de problemas aliando ensino e prática e solução completa para o cliente.	Você conhece a formação necessária para desempenhar o trabalho?	Sim.
Você possuía experiência em atendimento ao cliente anterior a esta empresa?	Não.	Você possuía experiência em atendimento ao cliente anterior a esta empresa?	20 anos.
Você identifica que seu time tem autonomia para tomar decisões?	Sim, busca despertar a autonomia.	Você se sente pronto dentro das suas atribuições a atender o cliente?	Totalmente preparada.
Qual a importância da comunicação para o trabalho do seu departamento?	Fundamental, pois se comunica em nome da empresa com os clientes.	Qual a importância da comunicação para o seu trabalho?	Fundamental.
É realizado um estudo de viabilidade para aumento de efetivo em função do crescimento de novas frotas e clientes?	Sim, calcula-se baseado no número de veículos.	Como você vê a entrada de outras pessoas para garantir a continuidade da prestação de serviço?	Positiva.
Como sua área trabalha para gerar valor ao cliente?	Entregar o que contratou, e fazer o cliente perceber o que está sendo atendido no que ele contratou.	Como seu trabalho gera valor ao cliente?	Atender desejos.

	Percepção é o principal.		
Tradicionalmente, o time de manutenção lida com fornecedores, você sabe dizer se eles têm consciência de quanto o trabalho deles afeta a satisfação do cliente, pode agregar valor ao cliente, embora não lide diretamente com este público?	Na minha visão acho que existe uma percepção, mas não com a devida importância que ela tem.	Tradicionalmente, o time de manutenção lida com fornecedores, você sabe dizer se eles têm consciência de quanto o trabalho deles afeta a satisfação do cliente, pode agregar valor ao cliente, embora não lide diretamente com este público?	Sim, tem.
Hoje os fornecedores estão comprometidos com a satisfação dos clientes?	Rede pouco profissionalizada no Brasil.	Quando você interage com os fornecedores, você identifica comprometimento deles com a satisfação dos clientes?	Sim.
Como são tratadas as reclamações/elogios de clientes em relação ao seu departamento?	CRM e alinhamos com outros setores.	Como são tratadas as reclamações de cliente?	Análise e retorno ao cliente.
Você possui atividades, uma agenda ou ainda um fórum para tratar de assuntos dos clientes com os outros departamentos da operação?	Pontos de melhoria a criação de um fórum.	Você participa de um fórum ou comitê?	Não.

Os sistemas atuais da empresa atendem o nível de exigência e desempenho necessários para uma boa prestação de serviço?	Em implantação, fase de estabilização e aprimoramento.	Você consegue desempenhar as funções necessárias nos sistemas atuais?	Sim.
Qual a interface do fornecedor com a parte de atendimento posterior ao processo de contratação e execução do serviço?	Temos interface com as áreas que tem contato com o fornecedor.	Qual a interface do fornecedor com a parte de atendimento posterior ao processo de contratação e execução do serviço?	Não tenho conhecimento.
Como são espalhados os veículos pelo país?	O processo é robusto.	Você entende a lógica do seu trabalho <i>versus</i> o atendimento de cronograma de entrega de carros para o cliente?	Acompanhar em caso de troca de veículos.
Como são administrados os clientes e quais são os canais corretos para solicitações?	Temos 2 canais, atendimento a gestor de contrato via CRM e a usuário com o 0800 divulgado através de material de <i>marketing</i> .	Você entende a importância do CRM no seu trabalho?	Sim.
Como são tratadas as solicitações ou demandas por novos serviços?	Ainda embrionário, mas a empresa está se movimentando pra inovação. Criamos algumas soluções novas e estamos criando novas plataformas.	Você repassa aos seus gestores sugestões dos clientes?	Sim.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4 Análise de dados

Ao final das comparações, os dados foram agrupados em sete categorias: Estudo ou qualificação, Experiência, Autonomia, Comunicação, Cliente, Sistemas e Inovação. Estas categorias serão abordadas em detalhes na discussão do caso e análise de resultados da pesquisa.

3.4.1 Estudo ou qualificação

Para ambos os públicos pesquisados, não há dúvida de que o estudo é algo imprescindível para que o profissional desempenhe as suas funções com maestria. Segundo um gestor: “entendo que o nível de escolaridade é parte integrante da vivência e da condição de solução do nível de problema que a vaga apresenta”. Outro gestor informa: “aliar experiência pode ser mais proveitoso do que o estudo para algumas áreas técnicas”. Já para o funcionário: “Eu acho que é o ponto mais importante, que a gente entende como lidar com as ações diárias. Se eu estou bem centrado no estudo vou conseguir resolver as questões de forma mais rápida”.

No contexto estudado, todos os gestores incentivam que seus funcionários continuem estudando e acompanham a formação dessa população que está sob sua responsabilidade.

3.4.2 Experiência

No caso da *experiência*, os gestores na sua grande maioria já tinham sólida experiência em empresas prestadoras de serviço, inclusive no mesmo ramo de negócios da Movida. Já no caso dos funcionários muitos deles não tinham experiências anteriores no atendimento a clientes, o que caracteriza a necessidade de treinamento.

3.4.3 Autonomia

Esta variável foi citada como estimulada por dois gestores e o outro gestor sente falta dela. “Tenho dois times e um tem mais maturidade pra assumir riscos com essa autonomia delegada e o outro time tem menos experiência, carece de mais aproximação e passagem de experiência para que essa autonomia tenha valor”. Outro gestor informou: “Eu identifico que, na verdade sinto falta disso, eu tento imputar isso a eles, mas existem muitas decisões lógicas

e sinto da equipe uma hesitação, uma necessidade de aprovação pra tudo o que eles vão fazer”. Por outro lado, os funcionários sentem-se preparados para atender o cliente. Neste caso há uma divergência entre a percepção dos líderes e de seus funcionários.

3.4.4 Comunicação

A *comunicação* é importante em todas as interações que o ser humano faz, porém no âmbito profissional é poderosa ferramenta e tem como objetivo levar a informação completa para o cliente, além de retratar situações e ser usada como base para tomada de decisão.

No âmbito desta pesquisa, um gestor comentou: “é fundamental mas precisa ser uma comunicação mais sólida, bem alinhada com as normas e processos da empresa, porque está sempre se falando em nome da empresa e isso tem que se tomar um cuidado e vira-se verdade o que se escreve pro cliente, a todo momento eu reforço bastante isso com o time, mas sem dúvida, a comunicação, a forma inclusive, eu levo bastante em consideração nesse fator pra ter a tratativa com os clientes”.

Já o funcionário comentou ser o item mais importante tanto para poder absorver os processos já existentes, se familiarizar com o negócio, como para criar novos processos e diretrizes e entender exatamente os anseios e solicitações do cliente a fim de evitar erros no atendimento.

3.4.5 Cliente

Muito se fala nas operações de prestação de serviço sobre o cliente, considerado o elo mais importante da cadeia, pois é este que inicia o processo na empresa que é fornecedora. A confiança entre cliente e fornecedor é um item considerado de suma importância para os primeiros contatos e conhecimento de gama de serviços. Segundo um dos gerentes: “É importante sempre estar alinhando a expectativa primeiro pra o que ele comprou seja entregue a ele e de fato perceba o que está sendo entregue, acho que é esse o grande desafio, mostrar todo o trabalho, todo o processo, assim a gente pode agregar valor ao cliente, por exemplo: com um relatório de indicadores de frota, pra que ele tenha toda a visão do que ocorre com a frota e o principal, o que a gente entrega como valor é a produtividade dele. Ele foca no negócio dele e a gente faz a gestão de frotas. Isso é entregar valor, reforçando bem acho que é entregar o que

contratou, fazer com que ele perceba o que está sendo atendido no que ele contratou. Percepção é o principal”. Um ponto de atenção contatado em pesquisa foi a interface do cliente com o prestador de serviço enquanto realiza a manutenção nos veículos. Este papel é inerente ao tipo de negócio, porém ficou aparente por toda a liderança que é necessário estreitar laços com este importante elo da cadeia. Foi citado inclusive por um deles: “Eu acho que primeiro a rede de fornecedores é pouco profissionalizada no Brasil. Até mesmo concessionária tem dificuldade de entender um pouco a prestação de serviço, a satisfação de cliente e acho que é bem baixo o nível que os fornecedores entregam para fazer com que a percepção do cliente com a movida seja satisfatório, acho que é bem baixo.

3.4.6 Sistemas

Conforme pesquisa, identificamos que a empresa está em plena fase de desenvolvimento de sistemas. Implantou recentemente um operacional, que está em fase de estabilização e os funcionários já estão aptos a desenvolver suas atividades no sistema novo, demonstrando um bom treinamento. Outros sistemas estão em desenvolvimento e serão novos canais para interface, melhorando a experiência com os clientes. Segundo um gerente: “Estamos com alguns desenvolvimentos sistêmicos para amparar estas transformações de mercado, portal do cliente, vai acessar toda a frota, indicadores, portal de multas”.

3.4.7 Inovação

Segundo dados levantados na pesquisa, a empresa está se voltando para este item tão importante para a sobrevivência dos negócios ao longo do tempo: “a empresa está se movimentando pra inovação, inclusive desenvolvendo uma área somente pra isso”. Inclusive recebem solicitações dos clientes e são tratadas: “Hoje as demandas são tratadas pontualmente dentro que o cliente nos pede e a gente tenta fazer o que é possível e quando não é, informamos a impossibilidade e o motivo, mas há muito o que se desenvolver nesse caminho, inclusive com uso de novas tecnologias”.

Após a análise dos dados, foi possível sumarizar os resultados no quadro 3:

Quadro 3 – Variáveis x Resultados

Variável	Resultados
Educação	Incentivada e fundamental
Experiência	Gestores possuem experiência prévia em serviços, mas o corpo de funcionários, não.
Autonomia	Para os gestores, nem todos times têm autonomia para desenvolver relacionamentos, mas os funcionários se sentem preparados para as atividades.
Comunicação	Falta alinhamento entre comunicação existente e processos da empresa
Relação com o cliente	Necessidade de alinhamento entre expectativa e resultado percebido. No processo de manutenção, falta atendimento profissionalizado.
Sistemas	Em processo de implantação
Inovação	Estágio de desenvolvimento, ainda é recente na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

3.4.8 Discussão dos resultados

O presente estudo tem a pergunta de pesquisa “Uma empresa de prestação de serviços pode aumentar a qualidade interna de seus funcionários para aumentar a satisfação do cliente ?”.

A importância de aliar ensino e experiência é reforçado por Schön (1983), que defende os benefícios de utilizar conhecimentos práticos organizacionais por meio de processos reflexivos e ação. Para este autor, é importante, para o desenvolvimento de práticas de atendimento ao cliente, a observação e análise crítica aplicada à prática. Segundo Arnold *et al.* (2009), a eficiência no trabalho tem efeito fortemente positivo na qualidade de serviço prestado percebida pelos clientes.

O Quadro 3 traz evidências da importância do estudo na qualidade do serviço prestado no caso estudado. No entanto, em termos de experiência, foi possível constatar que apenas os gestores possuem vivência prévia. Neste caso é importante detalhar com os funcionários o que compreende a prestação de serviço a fim de reforçar as necessidades de atendimento para atingir as expectativas do cliente, a fim de alinhar expectativas e desenvolver as visões dos funcionários.

Em relação à autonomia, os achados da presente pesquisa, percebe-se que os funcionários se sentem preparados para a tomada de decisão enquanto os gestores sentem a ausência dela. Neste caso, é necessário elevar o nível de autonomia dos times, por meio de treinamento e acompanhamento nas tomadas de decisão a fim de promover desenvolvimento.

Como vimos na teoria: líderes que entendem a cadeia de serviço rentável desenvolvem e mantêm uma cultura corporativa centrada nos clientes acompanhada dos funcionários. Líderes procuram entender a relação de aprendizagem. Alguns estudos demonstram que a criação e aquisição de novos conhecimentos, em vez de aplicar um conhecimento pré-existente, traz evolução aos processos. A criação ou o compartilhamento de conhecimento não garantem performance superior se o conhecimento não for usado apropriadamente (NIEVES *et al.* 2016), pois deve haver uma ligação entre conhecimento e segurança para que a autonomia de fato seja praticada. Neste sentido, sugere-se um programa para estimular a autonomia em grau crescente de evolução. Deve ser estruturado e implantado pelos líderes com retornos frequentes aos funcionários em desenvolvimento. O papel do líder é fundamental para intermediar estes elos da cadeia do negócio e estimular os funcionários a evoluírem tanto no processo de aprendizagem como na experiência da tomada de decisão. Esta afirmação confirma a assertiva de Stewart (2017): a responsabilidade da liderança é grande, pois ela pode ser o elo que irá trazer a vantagem competitiva para empresas dispostas a evoluir no processo de prestação de serviço.

Sobre a Comunicação, pode ser verificada a ausência desta e quando ela ocorre, sendo seu conteúdo muitas vezes incompleto, o que acarreta demora de entendimento do conteúdo e consequente demora nas resoluções.

Um Script bem elaborado sobre atendimento ao cliente evita o ruído na comunicação e dá amplitude a muitas situações que podem ocorrer junto ao cliente. Outro ponto a ser salientado e que é de suma importância é a desenvoltura e segurança quanto aos procedimentos da empresa e a expressão completa, seja na escrita, seja em uma conversa com cliente, pois a comunicação completa evita que o assunto faça com que a operação retorne por falta de entendimento ou de contexto, além de proporcionar que o cliente receba em menor tempo e em um único contato as respostas que sanarão suas dúvidas, trazendo resolução a estas ou a um problema.

No caso de relacionamento com o cliente, “A regra da confiança mais importante é desenvolver e manter uma boa relação entre o cliente e o provedor do serviço” (YADAV, 2018). Outro ponto crucial para as empresas prestadoras de serviço é traduzir sua prestação de serviço em valor ao cliente. Na presente pesquisa, é demonstrada a real necessidade de alinhar

expectativa e o serviço entregue. Muitas vezes o cliente exige entregas as quais não contratou, o que causa ruído momentâneo no relacionamento. Neste momento o alinhamento é imprescindível para que os pleitos sejam atendidos dentro da margem de serviços contratados.

Veja como estes dados são apontados: funcionários que podem adquirir conhecimento relevante sobre a organização não somente se adaptam mais facilmente às necessidades dos clientes, mas transmitem e realizam um serviço que satisfaz seus clientes (CHEBAT; KOLLIA, 2000). Arnold *et al.* (2009) informaram sobre como a eficiência no trabalho tem efeito fortemente positivo na qualidade percebida pelos clientes. Para Edvardsson e Olsson's (1996), uma das concepções de serviço é o serviço de resultado, em que os clientes percebem o valor no resultado da prestação de serviços.

No contexto da manutenção, indica-se que após seja realizado um trabalho junto aos principais fornecedores de aproximação e entendimento sobre prestação de serviço e aculturação deste elo.

Para o item sistemas, podemos detectar que a Empresa está em processo de adaptação ao novo sistema operacional, mas há um nicho que é necessário evoluir: as interações com o cliente podem ser realizadas em um site concentrando todos os dados de cada cliente, seria um portal ao cliente.

Inovação está no DNA da empresa, mas a tradução para o cliente está em fase de construção e é missão do time que está trabalhando pensar como proporcionar novas experiências ao cliente, seja por meio de aplicativos, seja por meio de novos produtos.

Um ponto que não foi citado pelos entrevistados foi a estratégia da empresa, assim, podemos trazer este item para a discussão, pois a estratégia deve nortear o trabalho de toda a equipe desde o alto escalão até os aprendizes na estrutura. Neste sentido, sugiro reuniões para as equipes terem contato com a estratégia da companhia. Este papel deve ficar mais claro para os gestores com a responsabilidade de divulgar estas informações.

Interessante seria medir o grau de autonomia dos funcionários e criar um programa para desenvolver a autonomia a fim de contribuir para que a qualidade interna começasse a ser discutida na empresa. Próximo passo seria repetir a pesquisa e comparar resultados, traçar planos de melhoria.

Um aprofundamento interessante para este trabalho seria cruzar a visão de um grupo de clientes como mais um ator no processo de interação da prestação de serviço.

4 CONCLUSÕES FINAIS

Este caso é relevante, pois traz o leitor para reflexão de um conjunto de temas atuais como a questão da propriedade de veículos versus locação, questão de qualificação e estudo do indivíduo, atendimento ao cliente e como o profissional pode aliar o estudo com as práticas profissionais para elevar sua própria qualidade interna e atender às expectativas do cliente, ou ainda encantá-lo. Combinados, estes fatores levam empresas ao sucesso e ao crescimento, contribuindo assim para a competitividade do país.

No âmbito da proposta inicial, foi realizado uma pesquisa com dois públicos diferentes, os gerentes e os funcionários para identificar elementos que podem influenciar na satisfação dos funcionários, o que por sua vez influencia na satisfação do cliente. A empresa pesquisada é uma prestadora de serviços estruturada para atender os anseios dos clientes. Uma parte importante do processo é o papel dos funcionários como protagonistas no atendimento ao cliente, além da criação de valor a este. Não se busca aqui um atendimento robotizado, que não traz um encantamento do cliente, mas que cada indivíduo entenda o seu papel como agente que representa a empresa e que não meça esforços para atender os anseios deste. Verificou-se por meio da teoria apresentada neste trabalho que as partes importantes para a construção do serviço e seus componentes, como o conhecimento do indivíduo, influenciam na resolução de problemas e como a estrutura sistêmica bem desenvolvida também traduz o conhecimento e padronização de processos, além de controlar os dados. Vários itens citados na teoria foram identificados na prática, principalmente questões de percepção do cliente, que podem ser traduzidas como as impressões que cada experiência de prestação de serviço deixa em cada cliente. O elo que a pesquisa identificou como que necessita maior atenção é o relacionamento junto aos fornecedores da Movida, identificando-se a necessidade de aproximação tanto por parte dos gerentes quanto por parte dos funcionários. Para os funcionários, o ponto identificado como o mais sensível é a construção de um raciocínio lógico aliado a uma comunicação completa, somado a autonomia, questões importantes quanto se está em contato direto com o cliente. Ao compreender os fatores que geram a satisfação do funcionário dentro da organização, aliados à qualificação deste indivíduo, tem-se um conjunto de possibilidades, com recursos prontos para serem usados na resolução de problemas e atendimento das necessidades dos clientes.

Outro fator de significativo na relação entre cliente e fornecedor é a inovação, em que já foram identificadas iniciativas e crescente valorização da transformação do negócio na empresa estudada. Sistemas e aplicativos podem facilitar a vida do cliente, além de criar uma

nova experiência na prestação de serviço. Estes diferenciais apresentam uma empresa mais robusta e atenta às novas necessidades deste mercado tão tecnológico que tem se apresentado.

Para Parasuraman, Bowen *et al.* (2015, p.139) apud Santos Ar. *et al* (2018), o contexto de prestação de serviços encontra-se em mudança, “com clientes em destaque na medida em que ocupam papéis cada vez mais importantes e com maior controle para criar sua própria experiência, gerando implicações significativas para as necessidades de pesquisa sobre serviços”.

Empresas têm incorporado aos seus modelos de negócio estas experiências, que podem ser boas ou ruins, duradouras ou fugazes, trazendo assim evolução e ganho de competitividade (CARBONE; HAECKEL, 1994).

Foi identificado também que a criação de novas áreas para concentração de serviços complementares a prestação de serviço principal, ou seja, quarteirizados podem ser alvo de estudos futuros, pois estes influenciam no resultado final da percepção do cliente.

REFERÊNCIAS

- ABLA – Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis; *Anuário Brasileiro de Locação de Veículos 2018*; Março de 2018. <https://www.abla.com.br/setor-de-locacao/>. Acesso em 03 set 2018.
- APAYDIN, M. Making a case for the case method in Turkey. *Journal of Management Development*, [s. l.], v. 27, 7th ed., p. 678-692, 2008.
- BELK, R. W. Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 139-168, Sept. 1988.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The service encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 71-84, Jan. 1990.
- BRASIL. [Portal Oficial do] Governo do Brasil. *Entenda como é medido o produto interno bruto (PIB)*, [s. l.]: BRASIL, 2016. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/06/entenda-como-e-medido-o-produto-interno-bruto-pib>. Acesso em: 9 jul. 2018.
- CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Engineering Customer Experiences. *Marketing Management*, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 8, 1994.
- CHEBAT, J. C.; KOLLIAS, P. The impact of empowerment on customer contact employees' role in service organizations. *Journal of Service Research*, [s. l.], v. 3, 1th ed., p. 66-16, Aug. 2000.
- CHOI, S. Organizational knowledge and information technology: the key resources for improving customer service in call centers. *Information Systems & e-Business Management*, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 187-203, Feb. 2018.
- CHRISTOPHER, M.; TOWILL, D. An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 235-246, Apr. 2001.
- COLEMAN, W. E. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. *Personnel Psychology*, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 919-920, 1983.
- CONCEIÇÃO, A.; Ensino médio incompleto eleva barreira ao emprego. *Valor Econômico*, São Paulo, 30 jul. 2018. Disponível em: <https://www.valor.com.br/brasil/5695787/ensino-medio-incompleto-eleva-barreira-ao-emprego>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- DATASEBRAE. *PIB*, [s. l.], [entre 2016 e 2019]. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/pib/#3>. Acesso em 10 jul. 2018.
- DI SERIO, L. C.; Vasconcelos, M. A. Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor. 1 ed. São Paulo. Editora Saraiva. 2009.

EDVARDSSON, B; OLSSON, J. Key Concepts for New Service Development. *Service Industries Journal*, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 140-164, Apr. 1996.

FARIA, M.; FOSSATI FIGUEIREDO, K. Casos de Ensino no Brasil: Análise Bibliométrica e Orientações para Autores = Teaching Cases in Brazil: a Bibliometric Analysis and Guidelines for Authors. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 176-197, Mar. 2013.

FERREIRA, C. C.; et al. Controle estratégico e proposta de valor no modelo de negócio de operadores logísticos com sede no Brasil = Strategic control and value added in the business model among logistics operators set in Brazil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, [s. l.], v. 15, n. 4, p. 91-104, Oct. 2016.

GRAY, P. H.; DURCIKOVA, A. The Role of Knowledge Repositories in Technical Support Environments: Speed Versus Learning in User Performance. *Journal of Management Information Systems*, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 159-190, 2005.

GREER, J. Os modelos de negócios do futuro. *GV-executivo*, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 31-34, maio 2017.

HESKETT J. L.; JONES T. O., LOVEMAN G. W., SASSER E. and Schlesinger L. A. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* 72, no. 2, 164–174 (July–August 2008).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. *Sistema de Contas Nacionais – SCN*, [s. l.]: IBGE, 2016. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/9052-sistema-de-contas-nacionais-brasil.html?=&t=resultados>. Acesso em 10 jul. 2018.

KATHAN, W.; MATZLER, K.; VEIDER, V. The sharing economy: Your business model's friend or foe? *Business Horizons*, [s. l.], v. 59, n. 6, p. 663-672. 2016.

KILLA M. A study on product innovation portfolio and customer value creation: bridging entrepreneurial risk-taking orientation and marketing performance. *Asean Marketing Journal*, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 80-89, 2017.

KUMAR, V.; REINARTZ, W. Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, [s. l.], v. 80, n. 6, p. 36-68, Nov. 2016.

LAM, C. 6 dicas para conquistar a confiança do cliente. Entrevistado: Eduardo Andrade. *Exame*, [s. l.], 11 abr. 2013. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/6-dicas-para-conquistar-a-confianca-do-cliente/>. Acesso em: 9 jul. 2018.

LEAVY, B. Thomas Stewart: what leaders need to know about the new design revolution in services. *Strategy & Leadership*, [s. l.], v. 45, n. 3, p. 16-22, May 2017.

LYTLE, R. S.; HOM, P. W.; MOKWA, M. P. SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation. *Journal of Retailing*, [s. l.], v. 74, n. 4, p. 455-489, 1998.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. *Anais do [...]*. Bauru: USC, 2004. p. 10. CD-ROM.

MANZINI, E. J. *Formas de raciocínio apresentadas por adolescentes deficientes mentais: um estudo através de interações verbais*. 1995. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

MOREIRA, A.; RITTNER, D. FMI eleva projeção do PIB 2018 do Brasil para 1,9%. *Valor Econômico*, [s. l.], 22 jan. 2018. Disponível em: <https://www.valor.com.br/brasil/5272973/fmi-eleva-projecao-do-pib-2018-do-brasil-para-19>. Acesso em: 10 jul. 2018.

MUMFORD, A. The case method – does learning theory matter? Development and Learning in Organizations. *An International Journal*, [s. l.], v. 19, 4th ed., p.17-19, 2005.

NIEVES, J.; QUINTANA, A.; OSORIO, J. Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism & Hospitality Research*, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 158-171, Apr. 2016.

O'CASS, A., NGO, L. V. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, [s. l.], v. 41, n. 1, p. 125-135, Jan. 2012.

O'CASS, A.; SOK, P. Exploring innovation driven value creation in B2B service companies: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 66, n. 8, p. 1074-1084, 2013.

OFIR, C.; SIMONSON, I. The effect of standing expectations on customer satisfaction and shopping experience. *Journal of Marketing Research*. January 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4893788_The_Effect_of_Stating_Expectations_on_Customer_Satisfaction_and_Shopping_Experience. Acesso em: 10 set. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *FMI: Fundo Monetário Internacional*, Brasília, DF. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/agencia/fmi/>. Acesso em 10 jul. 2018.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *The sharing economy*. [s. l.]: PwC, 2015. (Consumer Intelligence Series). Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/consumer-intelligence-series/assets/pwc-cis-sharing-economy.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2018.

PRIEM, R. L.; WENZEL, M.; KOCH, J. Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long Range Planning*, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 22-31, Feb. 2018.

REICHHELD, F. F.; SASSER JUNIOR., W. E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, [s. l.], Sept.-Oct. 1990. Disponível em:

<https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>. Acesso em: 8 jul. 2018.

REYCHAV, I.; WEISBERG, J. Going beyond technology: Knowledge sharing as a tool for enhancing customer-oriented attitudes. *International Journal of Information Management*, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 353-361, Oct. 2009.

SANTOS, A. R.; et al. Produção acadêmica sobre experiências em serviços: uma revisão sistemática = Academic production on experiences in services: a systematic review. *Revista de Administração FACES Journal*, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 89, Jan. 2018.

SECOMANDI, F.; SNELDERS, D. The Object of Service Design. *Design Issues*, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 20-34, 2011.

SHIGUNOV NETO, A. *20 anos sem Donald Schon: o que aconteceu com o professor reflexivo?*

São Paulo: Edições Hipóteses, 2017.

SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, [s. l.], v. 62, n. 1, p. 133-139, Jan. 1984.

TAYLOR, S. A.; CRONIN JUNIOR J. J. Modeling Patient Satisfaction and Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 34-44, 1994.

TRIPP T.M.; GRÉGOIRE Y. When unhappy customers strike back on the internet. *MIT Sloan Management Review*, [s. l.], Jan. 2011. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-unhappy-customers-strike-back-on-the-internet/>. Acesso em: 16 set. 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

WALTERS, D.; LANCASTER, G. Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, v.38, n.3, p 160-178, 2000.

WILHELMS, M.; MERFELD, K.; HENKEL, S. Yours, mine, and ours: A user-centric analysis of opportunities and challenges in peer-to-peer asset sharing. *Business Horizons*, [s. l.], v. 60, n. 6, p. 771-781, Nov. 2017.

YADAV, S. K.; et al. Customer Satisfaction and Loyalty Relationship: The Mediating Role of Trust. *IUP Journal of Marketing Management*, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 38-57, May 2018.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Quadro 4 - Roteiro das entrevistas com os gestores

No momento da contratação observa a formação técnica e o nível de escolaridade do seu candidato?
Você incentiva seus funcionários a continuar estudando?
Você sabe qual a formação da população do seu departamento? O que a escolaridade e conhecimento pode acrescentar nas tarefas do dia-a-dia do seu time?
Você possuía experiência em atendimento ao cliente anterior a esta empresa?
Você identifica que seu time tem autonomia para tomar decisões?
Qual a importância da comunicação para o trabalho do seu departamento?
É realizado um estudo de viabilidade para aumento de efetivo em função do crescimento de novas frotas e clientes?
Como sua área trabalha para gerar valor ao cliente
Tradicionalmente, o time de manutenção lida com fornecedores, você sabe dizer se eles têm consciência de quanto o trabalho deles afeta a satisfação do cliente, pode agregar valor ao cliente, embora não lide diretamente com este público?
Hoje os fornecedores estão comprometidos com a satisfação dos clientes?
Como são tratadas as reclamações/elogios de clientes em relação ao seu departamento?
Você possui atividades, uma agenda ou ainda um fórum para tratar de assuntos dos clientes com os outros departamentos da operação
Os sistemas atuais da empresa atendem o nível de exigência e desempenho necessários para uma boa prestação de serviço?
Qual a interface do fornecedor com a parte de atendimento posterior ao processo de contratação e execução do serviço?
Como são espalhados os veículos pelo país?
Como são administrados os clientes e quais são os canais corretos para solicitações
Como são tratadas as solicitações ou demandas por novos serviços?

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 5 - Roteiro das entrevistas com os liderados

Qual o papel do estudo na sua qualificação profissional?
Você acredita que o estudo te proporciona saltos na carreira?
Você conhece a formação necessária para desempenhar o trabalho?
Você possuía experiência em atendimento ao cliente anterior a esta empresa?
Você se sente pronto dentro das suas atribuições a atender o cliente?
Qual a importância da comunicação para o seu trabalho?
Como você vê a entrada de outras pessoas para garantir a continuidade da prestação de serviço
Como seu trabalho gera valor ao cliente?
Tradicionalmente, o time de manutenção lida com fornecedores, você sabe dizer se eles têm consciência de quanto o trabalho deles afeta a satisfação do cliente, pode agregar valor ao cliente, embora não lide diretamente com este público?
Quando você interage com os fornecedores, você identifica comprometimento deles com a satisfação dos clientes?
Como são tratadas as reclamações de cliente?
Você participa de um fórum ou comitê?
Você consegue desempenhar as funções necessárias nos sistemas atuais?
Qual a interface do fornecedor com a parte de atendimento posterior ao processo de contratação e execução do serviço?
Você entende a lógica do seu trabalho x o atendimento de cronograma de entrega de carros para o cliente
Você entende a importância do CRM no seu trabalho?
Você repassa aos seus gestores sugestões dos clientes?

Fonte: elaborado pela autora.