

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS — UNISINOS

CURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL



**IVILENE SALETE QUILIN**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS CENTROS DE  
FORMAÇÃO DE CONDUTORES (CFCs) UTILIZADAS PARA  
SE DESTACAR NO MERCADO**

São Leopoldo

2015

IVILENE SALETE QUILIN

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS CENTROS DE FORMAÇÃO DE  
CONDUTORES (CFCs) UTILIZADAS PARA SE DESTACAR NO MERCADO**

Monografia apresentada como requisito obrigatório para a obtenção do diploma de Especialista em Gestão Empresarial, do curso de Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos — UNISINOS.

Orientador: Prof. Emir Redaelli

São Leopoldo

2015

IVILENE SALETE QUILIN

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DOS CENTROS DE FORMAÇÃO DE  
CONDUTORES (CFCs) UTILIZADAS PARA SE DESTACAR NO MERCADO**

Monografia apresentada como requisito obrigatório para a obtenção do diploma de Especialista em Gestão Empresarial, do curso de Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos — UNISINOS.

**Orientador:** Prof. Emir Redaelli

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador Prof. Emir Redaelli — UNISINOS

---

Nome do componente — Instituição a que pertence

---

Nome do componente — Instituição a que pertence

---

Nome do componente — Instituição a que pertence

## RESUMO

Os Centros de Formação de Condutores (CFCs) são empresas que, embora sejam privadas, têm seus serviços regulados e seus valores tabelados pelo governo. Prestam serviços como primeira habilitação, segunda via e renovação de CNH, não havendo qualquer estabelecimento que preste serviços similares ou substitutos. Neste cenário, buscou-se compreender como os CFCs conseguem competir e se destacar, analisando suas estratégias e seus diferenciais. Para isto, foi realizada uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa junto a dois CFCs na cidade de São Leopoldo/RS, utilizando o método de estudo de caso e determinando a amostra por conveniência. Foram entrevistados os diretores dos dois estabelecimentos e aplicados questionários em 40 clientes de cada CFC. A análise dos dados demonstrou que, embora ambos os diretores utilizem métodos de gestão e de marketing, os mesmos não parecem surtir efeitos no sentido de obterem novos clientes para seus estabelecimentos. Apesar dos dois profissionais informarem que investem em qualidade para se diferenciarem da concorrência, a grande maioria dos clientes escolhe o estabelecimento conforme proximidade do local de residência e/ou trabalho, demonstrando que nenhuma das qualidades mencionadas é capaz de superar a conveniência da localização. Concluiu-se que os CFCs utilizam estratégias competitivas e possuem qualidades que os diferenciam entre si, mas que não estando sendo eficazes no momento de trazer mais clientes.

**Palavras-chave:** Estratégias competitivas. Técnicas de marketing. Qualidade no atendimento. Satisfação do cliente. Centro de Formação de Condutores.

## ABSTRACT

The Driver Training Centers (DTCs) are companies which, although private, have their regulated services and their values tabulated by the government. Provide services as a first license, duplicate and renewal of CNH and there is no establishment providing similar services or substitutes. In this scenario, we sought to understand how DTCs can compete and stand out, analyzing their strategies and differentials. For this, a qualitative and quantitative approach to survey two DTCs in São Leopoldo/RS was performed using the case study method and determining the convenience sample. They interviewed the directors of the two institutions and questionnaires in 40 customers of each DTC. Data analysis showed that, although both directors use management and marketing methods, they do not seem to take effect in order to obtain new customers to their establishments. Although the two professionals to inform that invest in quality to differentiate themselves from the competition, the vast majority of customers choose the establishment as proximity to the place of residence and/or work, showing that none of the qualities mentioned is able to overcome the convenience of location. It was concluded that DTCs use competitive strategies and possess qualities that differentiate them from each other, but being not being effective in time to bring more customers.

**Key-words:** Competitive strategies. Marketing techniques. Quality of care. Customer satisfaction. Driver Training Centers.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cinco forças competitivas de Porter (2003) .....	25
Figura 2 – Pirâmide organizacional níveis estratégicos de decisão .....	28
Figura 3 – Matriz importância x desempenho .....	31
Figura 4 – Composto de marketing .....	36
Figura 5 - Descoberta das necessidades, desejos e preferências e as ações de marketing .....	39
Figura 6 - Etapas básicas para o desenvolvimento de ações de marketing .....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos clientes / CFC 1 .....	59
Gráfico 2 – Nível de ensino dos clientes / CFC 1 .....	60
Gráfico 3 – Serviço utilizado no estabelecimento / CFC 1 .....	60
Gráfico 4 – Ida a outros estabelecimentos (e quantos) antes de vir a este estabelecimento / CFC 1 .....	61
Gráfico 5 – Realização de serviços anteriores neste estabelecimento / CFC 1 .....	62
Gráfico 6 – Conhecimento de que os CFCs possuem valores tabelados / CFC 1 .....	63
Gráfico 7 – Percepção (boa/ruim) quanto aos valores tabelados / CFC 1 .....	64
Gráfico 8 – Motivo pelo qual escolheu este estabelecimento / CFC 1 .....	65
Gráfico 9 – Aspecto mais importante neste tipo de estabelecimento/ CFC 1 .....	66
Gráfico 10 – Tipo de serviço que seria melhor alterar, caso fosse possível / CFC 1 .....	67
Gráfico 11 – Tipo de alteração no valor que seria melhor, caso fosse possível / CFC 1 .....	68
Gráfico 12 – Material de divulgação do estabelecimento / CFC 1 .....	69
Gráfico 13 – Idade dos clientes / CFC 2 .....	77
Gráfico 14 – Nível de ensino dos clientes / CFC 2 .....	78
Gráfico 15 – Serviço utilizado no estabelecimento / CFC 2 .....	78
Gráfico 16 – Ida a outros estabelecimentos (e quantos) antes de vir a este estabelecimento / CFC 2 .....	79
Gráfico 17 – Realização de serviços anteriores neste estabelecimento / CFC 2 .....	80
Gráfico 18 – Conhecimento de que os CFCs possuem valores tabelados / CFC 2 .....	80
Gráfico 19 – Percepção (boa/ruim) quanto aos valores tabelados / CFC 2 .....	81
Gráfico 20 – Motivo pelo qual escolheu este estabelecimento / CFC 2 .....	82
Gráfico 21 – Aspecto mais importante neste tipo de estabelecimento/ CFC 2 .....	83
Gráfico 22 – Tipo de serviço que seria melhor alterar, caso fosse possível / CFC 2 .....	84
Gráfico 23 – Tipo de alteração no valor que seria melhor, caso fosse possível / CFC 2 .....	85
Gráfico 24 – Material de divulgação do estabelecimento / CFC 2 .....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Panorama do processo de planejamento estratégico .....	18
Quadro 2 – Fases do planejamento estratégico .....	20
Quadro 3 – Estratégias competitivas conforme Portes (1998) .....	22
Quadro 4 – Testes para a estratégia competitiva .....	24
Quadro 5 – Relação critérios competitivos – objetivos de desempenho .....	29
Quadro 6 – Escala para matriz de desempenho .....	30
Quadro 7 – A evolução da administração de marketing .....	37
Quadro 8 – Quadro de análise de posicionamento como ferramenta de diagnóstico .....	38
Quadro 9 – Entrevista com o Diretor do CFC 1 .....	52
Quadro 10 – Entrevista com o Diretor do CFC 2 .....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Idade dos clientes / CFC 1 e CFC 2 .....	87
Tabela 2 – Nível de ensino dos clientes / CFC 1 e CFC 2 .....	88
Tabela 3 – Serviço utilizado no estabelecimento / CFC 1 e CFC 2 .....	88
Tabela 4 – Ida a outros estabelecimentos antes de vir a este / CFC 1 e CFC 2 .	89
Tabela 5 – Realização de serviços anteriores neste estabelecimento / CFC 1 e CFC 2 .....	89
Tabela 6 – Conhecimento de que os CFCs possuem valores tabelados / CFC 1 e CFC 2 .....	89
Tabela 7 – Percepção (boa/ruim) quanto aos valores tabelados / CFC 1 e CFC 2 .....	90
Tabela 8 – Motivos pelos quais considera bom os valores serem tabelados / CFC 1 e CFC 2 .....	90
Tabela 9 – Motivos pelos quais considera ruim os valores serem tabelados / CFC 1 e CFC 2 .....	91
Tabela 10 – Motivo pelo qual escolheu este estabelecimento / CFC 1 e CFC 2 .	91
Tabela 11 – Aspecto mais importante neste tipo de estabelecimento/ CFC 1 e CFC 2 .....	92
Tabela 12 – Tipo de serviço que seria melhor alterar, caso fosse possível / CFC 1 e CFC 2 .....	92
Tabela 13 – Tipo de alteração no valor que seria melhor, caso fosse possível / CFC 1 e CFC 2 .....	93
Tabela 14 – Material de divulgação do estabelecimento / CFC 1 e CFC 2 .....	94

## LISTA DE SIGLAS

4 Ps	Produto, Praça, Promoção, Preço
5W2H	What, Where, When, Why, How, How Much
CBT	Código Brasileiro de Trânsito
CFC 1	Centro de Formação de Condutores / participante 1 da pesquisa
CFC 2	Centro de Formação de Condutores / participante 2 da pesquisa
CFC	Centro de Formação de Condutores
CONTRAN	Conselho Nacional de Trânsito
CRM	Customer Relationship Management
D 1	Diretor 1 / participante do CFC 1 da pesquisa
D 2	Diretor 2 / participante do CFC 2 da pesquisa
DENATRAN	Departamento Nacional de Trânsito
DETRAN-RS	Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul
MBA	Master of Business Administration
RS	Rio Grande do Sul
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 QUESTÃO NORTEADORA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	14
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	16
<b>2.1.1 Estratégia Competitiva</b> .....	21
<b>2.1.2 A Estratégia nos Níveis Estratégico, Tático e Operacional</b> .....	25
<b>2.1.3 Critérios Competitivos</b> .....	28
<b>2.1.4 Matriz Importância x Desempenho</b> .....	29
2.2 MARKETING .....	33
<b>2.2.1 Composto de Marketing</b> .....	36
<b>2.2.2 O Papel do Posicionamento na Estratégia de Marketing</b> .....	38
<b>2.2.3 A Importância do Cliente</b> .....	39
<b>2.2.4 Qualidade no Atendimento e Satisfação do Cliente</b> .....	42
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	45
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA .....	45
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	46
3.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO .....	47
3.4 AMOSTRA .....	50
3.5 COLETA DE DADOS .....	50
3.6 ANÁLISE DOS DADOS .....	51
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	51
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS</b> .....	52
4.1 CFC 1 .....	52
<b>4.1.1 Dados Obtidos junto ao Diretor: análise qualitativa</b> .....	52
<b>4.1.2 Dados Obtidos junto aos Clientes: análise quantitativa univariada</b> ....	58
4.2 CFC 2 .....	69
<b>4.2.1 Dados Obtidos junto ao Diretor: análise qualitativa</b> .....	70
<b>4.2.2 Dados Obtidos junto aos Clientes: análise quantitativa univariada</b> ....	76

4.3 DADOS COMBINADOS: análise quantitativa bivariada .....	87
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A — QUESTIONÁRIO PARA OS GERENTES .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO PARA OS CLIENTES .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE C — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO A — RESOLUÇÃO N° 444 DE 25 JUNHO DE 2013 .....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo competitivo de hoje em dia, as empresas buscam se destacar de diversas formas, a fim de obterem novos clientes e manterem clientes antigos, sendo que o preço é uma das principais (senão a principal) maneiras de atrair clientes para seus estabelecimentos.

E não se trata apenas de valores, mas também de condições e promoções. Uma empresa não precisa, obrigatoriamente, ter o preço mais baixo para se destacar. Ela pode apresentar um bom custo-benefício para o cliente, com serviços/produtos de qualidade e preços razoáveis. Ela também pode realizar promoções em períodos com baixa procura e/ou oferecer condições de pagamento facilitadas, aceitando cartões e cheques e parcelando todos seus serviços/produtos.

Embora os aspectos relacionados ao preço não sejam as únicas estratégias competitivas que as empresas possam usar, é inegável que a liberdade para as empresas alterarem seus preços é importante. Mas, como ficam as empresas que possuem seus preços tabelados pelo governo? Que estratégias estas empresas utilizam para competir no mercado atual? E é possível se destacar em um segmento assim, já que o preço tabelado poderia, de certa forma, impedir a realização de investimentos, uma vez que os gastos poderiam não ser cobertos pelo valor recebido?

É com base nestes questionamentos que realizou-se o presente estudo, que visa analisar estratégias competitivas utilizadas pelos Centros de Formação de Condutores (CFCs), os quais têm seus preços tabelados pelo Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN-RS).

Os CFCs são empresas privadas, que podem ser constituídas sob qualquer uma das formas previstas na legislação comercial, cujo objetivo é o ensino visando à formação e ao aperfeiçoamento de condutores de veículos automotores. Entretanto, ao contrário de outras empresas privadas, os CFCs não podem determinar os preços de seus serviços e nem mesmo podem alterar a forma como eles são prestados. Ou seja, independente de quantos CFCs o cliente visitar, ele irá encontrar os mesmos valores e os mesmos serviços.

Por serem empresas privadas, os CFCs buscam obter lucro com a realização de seus serviços, diferentemente do que ocorre em outros estabelecimentos do governo, como as autarquias e as fundações. Assim, precisam encontrar estratégias

competitivas que as diferenciem umas das outras e façam os clientes preferir determinado estabelecimento, em vez de outro.

Para verificar quais as estratégias competitivas os CFCs vêm utilizando para obter novos clientes e manter os clientes antigos, foi realizada uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, utilizando o método de estudo de caso. Foram entrevistados dois diretores de CFCs da cidade de São Leopoldo, região metropolitana de Porto Alegre/RS, e foram aplicados questionários em 40 clientes de cada CFC.

O resultado da pesquisa está organizado neste trabalho em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo introdutório, é feita uma explanação geral sobre o estudo, apresentando a questão norteadora, os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo é trazido o referencial teórico, que teve como finalidade proporcionar subsídios teóricos para a pesquisa prática. Subdividido em dois grandes itens, o capítulo aborda aspectos do planejamento estratégico e de marketing.

O capítulo 3 apresenta a metodologia, ou seja, os passos percorridos para a realização da pesquisa. É descrito o método do estudo, a forma como foi feita a coleta de dados e a posterior análise dos dados.

No capítulo 4 são trazidos os resultados da pesquisa, os quais encontram-se subdivididos em três itens. No primeiro item, apresenta-se os resultados do CFC 1, primeiramente relatando e analisando a entrevista realizada com o diretor e, posteriormente, descrevendo e analisando os resultados obtidos juntos aos clientes. O segundo item traz os resultados referentes ao CFC 2, seguindo a mesma ordem. E o terceiro item combina os dados referentes a ambos os CFCs, tanto aqueles obtidos junto aos diretores como aqueles obtidos com os seus clientes.

Por fim, no capítulo 5 é feita a conclusão do estudo, onde é realizada uma retrospectiva de toda a pesquisa, desde a busca teórica até a parte prática, verificando se os objetivos foram cumpridos e tecendo as considerações finais.

## 1.1 QUESTÃO NORTEADORA

Como os Centros de Formação de Condutores do Estado do Rio Grande do Sul, enquanto empresas prestadoras de serviços, competem no mercado se seus serviços são tabelados pelo governo?

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos que compõem o presente estudo estão subdivididos em um objeto geral e quatro objetivos específicos, conforme descritos abaixo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar estratégias competitivas adotadas pelos CFCs em um mercado onde as empresas possuem seus preços tabelados pelo governo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever os serviços prestados pelos Centros de Formação de Condutores e como funciona sua regulação por parte do governo.
- b) Identificar formas de competição que as empresas utilizam entre seus concorrentes quando trabalham com serviços e/ou produtos tabelados pelo governo.
- c) Apontar estratégias e diferenciais utilizados pelas empresas para se destacarem de seus concorrentes quando não podem competir de outras formas por ter serviços/produtos tabelados pelo governo.
- d) Apresentar e comparar as formas de competição entre os CFCs participantes da pesquisa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a realização deste estudo por se tratar de uma abordagem diferenciada. No campo de gestão empresarial, geralmente os estudos são voltados a serviços, processos e/ou estratégias de grandes empresas. Por outro lado, o estudo aqui proposto aborda uma temática pouco pesquisada, sendo que o fato de os Centros de Formação de Condutores não figurarem entre os temas mais abordados nas pesquisas talvez derive do próprio fato de terem seus serviços e preços regulados e tabelados pelo governo. Porém, esquece-se que os CFCs também são empresas privadas e, por constituírem um ramo peculiar, têm muito o que ser trabalhado e desvendado.

Acredita-se que, se uma empresa que tem seus preços tabelados e seus serviços regulados pelo governo e mesmo assim consegue se destacar e atrair mais clientes do que outras empresas que oferecem exatamente a mesma coisa, essa empresa tem muito o que ensinar para outras empresas que veem no preço a única forma de competir com seus concorrentes.

Assim, o estudo será válido não apenas no âmbito dos Centros de Formação de Condutores, mas para toda a área de administração e gestão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz os subsídios teóricos necessários para a realização da pesquisa proposta e a análise de seus resultados.

O capítulo encontra-se dividido em dois subcapítulos, os quais, por sua vez, se subdividem quatro itens que contemplam pontos específicos da pesquisa.

No primeiro subcapítulo, intitulado Planejamento Estratégico, é visto como o planejamento estratégico surgiu e se tornou uma potente ferramenta para os gerentes no sentido de alcançar objetivos e obter bons resultados. Seus itens – Estratégia Competitiva, Critérios Competitivos, Qualificadores e Ganhadores de Pedidos e Matriz Importância x Desempenho – trazem pontos específicos da pesquisa.

No segundo capítulo – Marketing – são trazidos aspectos específicos deste tema pertinentes à pesquisa em questão. A fim de contextualizar o assunto, primeiramente, é visto de forma breve o surgimento e a evolução do marketing, até ele chegar aos dias de hoje e se tornar a importante e necessária ferramenta para as empresas que desejam obter sucesso em suas áreas. Na sequência, são trazidos quatro subtemas, quais sejam: Marketing de Serviços, Qualidade de Serviços, Modelo Conceitual de Qualidade em Serviços e Qualidade no Atendimento e Satisfação do Cliente.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico surgiu por volta da década de 1960, no contexto em que começou a ocorrer o aumento da economia mundial e o crescimento das empresas. Ansoff (1965), na ocasião, já colocava que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Um pouco mais adiante, na década de 1980, Hax e Majluf (1988 apud HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007) definem, como parte do planejamento estratégico, que uma estratégia competitiva se configura em decisões coerentes, unificadoras e integradoras, o qual determina e revela a vontade da organização em termos de objetos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos.

Mais recentemente, Oliveira (2001) conceitua a estratégia empresarial como, basicamente, a ligação e o ajustamento da empresa ao seu ambiente, onde ela procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Quanto ao planejamento estratégico, Almeida (2001, p. 32) o conceituou da seguinte forma:

[...] é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são identificadas as ações, que são parte integrante da implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Cavalcanti (2001) complementa o conceito colocando que o planejamento estratégico é desenvolvido por meio de três fases: as premissas, que envolvem a descrição precisa da finalidade socioeconômica e fundamental da empresa, fase na qual a empresa buscará identificar a sua razão de ser; o planejamento, que se divide em estratégico, médio prazo e de curto prazo; e, por fim, a implementação e revisão, as quais compreendem duas fases, a organização para a implementação dos planos e a revisão e avaliação dos planos.

Com a proeminência do conhecimento e inovações, os métodos de planejamento passaram a buscar identificar os atributos e os recursos das organizações, envolvendo seus processos e competências existentes ou necessários para atender ao complexo ambiente em que elas atuam (THOMPSON; STRICKLAND, 2000). Nessa linha, passaram a ser considerados:

- a) o papel das condições ambientais para o alcance dos objetivos estratégicos;
- b) as alianças, parcerias e redes estratégicas necessárias;
- c) o poder e a dependência entre organizações; e
- d) os elementos básicos do campo da gestão estratégica essenciais para sua formulação, implantação, avaliação e revisão (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

O escopo estratégico de uma empresa pode ser obtido por meio da estrutura descrita no Quadro 1.

Quadro 1 – Panorama do processo de planejamento estratégico

<p><b>Análise estratégica</b></p>	<p>O estudo em profundidade funciona de modo a possibilitar a identificação das oportunidades para se obter resultados econômicos satisfatórios, assim como áreas fundamentais para negócio no setor (características fundamentais que definem uma participação rentável na indústria). Por esta análise, são avaliados os pontos fortes e fracos tanto da concorrência como do próprio negócio à luz dessas áreas-chave.</p>
<p><b>Variáveis estratégicas</b></p>	<p>A partir dos resultados obtidos com a análise estratégica, são avaliadas as oportunidades, considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) crescimento;</li> <li>b) taxa de aumento;</li> <li>c) volatilidade em relação à situação econômica geral;</li> <li>d) rentabilidade;</li> <li>e) magnitudes monetárias absolutas;</li> <li>f) magnitudes relativas (% de lucro líquido; % de rentabilidade sobre o investimento);</li> <li>g) risco;</li> <li>h) tecnológico;</li> <li>i) legal;</li> <li>j) estrutura;</li> <li>k) barreiras de entrada;</li> <li>l) características econômicas.</li> </ul> <p>São avaliados os pontos fracos e fortes, considerando-se a capacidade do negócio para o setor, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) áreas-chave de negócio;</li> <li>b) capacidades da concorrência;</li> <li>c) o potencial de melhoria das capacidades.</li> </ul>
<p><b>Classificação estratégica</b></p>	<p>O negócio é classificado pela direção da empresa em função de suas oportunidades e capacidades dentro de uma das seguintes categorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) situação de crescimento efetivo, resultante da combinação de alta capacidade com alta oportunidade;</li> <li>b) situação de crescimento potencial, por resultante do fato de que uma alta oportunidade se combina com uma baixa capacidade no momento atual;</li> <li>c) situação de geração de fundos, resultante da combinação de uma baixa oportunidade com uma alta capacidade;</li> <li>d) situação problema, resultante da conjugação de baixa oportunidade e baixa capacidade.</li> </ul>
<p><b>Opções estratégicas</b></p>	<p>A direção da empresa avalia as opções lógicas que se abrem a cada unidade de negócio a partir de sua classificação estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) crescimento efetivo;</li> <li>b) crescer;</li> <li>c) crescer mais depressa;</li> <li>d) crescimento potencial;</li> <li>e) investir para melhorar capacidades;</li> <li>f) retirar-se do negócio;</li> <li>g) geração de recursos;</li> <li>h) manter-se na situação presente;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) colher lentamente;</li> <li>j) problema;</li> <li>k) reorientar os ativos para enfocar melhor as capacidades;</li> <li>l) retirar-se do negócio.</li> </ul> <p>Em cada caso dos casos, ou faz-se uma opção agressiva no sentido de produzir fluxos de caixa no futuro; ou uma conservadora, no sentido de concentrar-se em produzir fluxos de caixa imediatos com os recursos existentes.</p>
<b>Objetivo de negócio</b>	<p>A direção operacional de cada unidade determina um grupo de objetivos específicos correspondentes a seus negócios, de acordo com sua opção estratégica específica. Os objetivos agressivos concentram-se em metas relacionadas ao crescimento, como participação relativa no mercado e aumento no lucro líquido. Já os objetivos mais conservadores concentram-se em metas relacionadas a fundos líquidos, tais como participação absoluta no mercado e aumento nos recursos gerados líquidos.</p>
<b>Estratégias alternativas</b>	<p>A direção operacional é a responsável por formular a melhor maneira de perseguir cada grupo de objetivos. A partir disso, a direção terá a informação necessária para tomar decisões, atuando por meio da comparação das alternativas propostas tendo em vista os objetivos gerais da empresa, da disponibilidade de recursos e das possibilidades em outras áreas de negócio.</p> <p>Essa informação incluiria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) pressupostos fundamentais sobre o ambiente necessário para formular a estratégia, mas que teriam um impacto substancial se resultassem errôneos;</li> <li>b) principais programas que descrevem as atividades principais que a unidade de negócio empreenderia para conseguir um grupo de objetivos;</li> <li>c) recursos necessários para levar a cabo programas principais;</li> <li>d) resultados econômicos, indicando até onde chegaria à estratégia para conseguir os objetivos: Implicações financeiras, volume previsto, participação, lucro líquido, recursos e desembolsos.</li> </ul>
<b>Seleção estratégica</b>	<p>A direção da empresa decide entre as duas estratégias alternativas, comparando seus custos, riscos, resultados e credibilidade tendo em vista a estratégia global da empresa e a disponibilidade de recursos, das atitudes frente ao risco e oportunidades em outras áreas.</p>

Fonte: Cavalcanti (2001).

As fases do planejamento estratégico podem ser descritas segundo o Quadro 2, a seguir, que oferece um modelo de elaboração de ações em cada uma das etapas. Percebe-se que a arquitetura empresarial continua em busca da identificação de competências amplas que permitam aprender com a experiência.

Segundo Prahalad & Hamel (1997), o diferencial deve ser a competição pelo futuro e a revisão constante das estratégias para a interação competitiva.

Quadro 2 – Fases do planejamento estratégico

<p><b>FASE 1</b> <b>Diretrizes de planejamento</b></p>	<p>A direção da empresa deve indicar as diretrizes para o planejamento detalhado de cada unidade, consistentes com a alternativa estratégica escolhida. Estas diretrizes serão expressas em termos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) objetivos, os quais indicam os principais resultados que são esperados da unidade de negócio e de sua estratégia;</li> <li>b) taxa de reinvestimento em termos dos recursos que se desejarem em cada unidade, expressos como proporção de sua caixa gerada internamente;</li> <li>c) limitações, indicando os resultados financeiros e de mercado que se esperam da unidade de negócio enquanto persegue seus objetivos principais.</li> </ul>
<p><b>FASE 2</b> <b>Planejamento operativo</b></p>	<p>A direção operacional é a responsável por definir detalhadamente as atividades que devem ser desenvolvidas a fim de se executar a estratégia escolhida, elaborando o calendário, os principais objetivos e as implicações financeiras dos programas de ação. Simultaneamente, examinam-se os pressupostos-chave nos quais a estratégia escolhida se baseia.</p>
<p><b>FASE 3</b> <b>Revisão e aprovação</b></p>	<p>As atividades que ocorrem no processo de planejamento operacional são descritas em três documentos formais que são revisados e aprovados pela direção da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) o plano de lucros;</li> <li>b) o orçamento de investimentos;</li> <li>c) as medidas de gestão.</li> </ul> <p>Tais documentos, em conjunto, descrevem qual é o compromisso que a empresa assumiu com relação à unidade de negócio, as expectativas adotadas quanto aos resultados que devem ser obtidos e a forma como se avaliará a direção à luz de seus principais objetivos e das características do ambiente.</p>

Fonte: Cavalcanti (2001).

É importante salientar que os elementos básicos apontam para a característica dinâmica do processo de planejamento estratégico. Estabelecido um plano, devem ser estruturadas as condições para sua implementação. Os resultados que vão sendo alcançados devem ser avaliados, de maneira a observar o alcance da estratégia estabelecida bem como sua real aderência ao contexto em que é aplicada. A avaliação, portanto, traz elementos para a revisão do plano estabelecido, em um processo dinâmico em que os resultados e as novas características do ambiente conduzem à revisão das estratégias de forma contínua (COSTA, 2007).

Outro ponto a levantar, ainda neste tópico – que será pertinente para a análise da pesquisa, são as declarações estratégicas, que dizem respeito a um conjunto de definições referentes às características, ao futuro desejado e aos valores que as organizações devem gerar à sociedade e aos consumidores (THOMPSON; STRICKLAND, 2000). Embora para muitos gerentes essas definições pareçam claras, nem sempre são compartilhadas por todos os funcionários.

A primeira declaração é a missão, a qual é considerada a razão da existência da empresa. Denota sua singularidade em relação às outras e explicita o que faz, para quem e para que o faz, considerando demanda, clientes, tecnologia e valor agregado. A segunda é a visão, que indica o rumo, sinaliza o que a organização deseja ser e projeta expectativas para determinado horizonte de tempo, apontando a distância entre a situação atual e a desejada. A terceira declaração estratégica é composta pelos valores (também chamados de princípios), os quais são os preceitos essenciais e permanentes de uma empresa e formam um pequeno conjunto de orientações perenes que têm valor e importância intrínsecos e relevância para aqueles que fazem parte da organização como na imagem que busca desenvolver no mercado. O último é composto pelos objetivos estratégico, que expressam as prioridades da organização, tendo em vista as declaradas missão e visão de futuro, e englobam os objetivos da instituição como um todo ou de suas unidades organizacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007).

A análise das declarações estratégicas possibilitará a definição de uma estratégia competitiva a ser adotada pela empresa, conforme será visto no item a seguir.

### **2.1.1 Estratégia Competitiva**

Inicia-se este item definindo, primeiramente, o que é estratégia.

Para Reis e Mandetta (2002, p. 101), “a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”. Por isso, a escolha da estratégia deve refletir uma atitude sensata, viável e inteligente com o objetivo de tornar a empresa altamente competitiva, aproveitando todas as oportunidades identificadas para vencer a concorrência.

Já para Daft (2002), estratégia é um plano para interagir num ambiente competitivo e alcançar as metas desejadas pela empresa. Alguns gerentes acreditam que as metas estratégicas podem ser modificadas conforme a necessidade, mas, conforme destaca o autor, é melhor pensar que as metas

definem para onde a empresa deve avançar, e as estratégias indicam como chegar lá.

Definido o que se entende por estratégia, passa-se à conceituação de estratégia competitiva. Porter (2003) descreve estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas de uma empresa, para ter sucesso utilizando as cinco forças competitivas (as quais podem ser visualizadas mais abaixo, na Figura 1, para conseguir um lucro maior sobre o investimento. Ele destacou três possibilidades de abordagens estratégicas que podem ser potencialmente bem-sucedidas para se tentar vencer a concorrência. Essas abordagens estratégicas são a liderança no custo total, a diferenciação e a focalização, como demonstra o Quadro 3 (PORTER, 2003).

Quadro 3 – Estratégias competitivas conforme Porter (2003)

		Vantagens estratégicas	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvos estratégicos	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Porter (2003).

Neste sentido, a liderança de custo possibilita à empresa retornos superiores à média de mercado. A diferenciação consiste em agregar algo a seu produto ou serviço que faça com que ele seja diferenciado dos concorrentes. A estratégia de enfoque consiste em atender da melhor forma possível a um alvo determinado (PORTER, 1989).

Em outras palavras, tem-se:

- a) estratégia competitiva de custo: trata-se da estratégia na qual a empresa focaliza seus esforços em busca de eficiência produtiva, ampliação da produção e minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, entre outros itens. Por consequência, o preço ao consumidor é o seu maior trunfo e atrativo;
- b) estratégia competitiva de diferenciação: aqui, o investimento é pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisas de mercado, qualidade etc., com o intuito de criar diferencial para o consumidor;
- c) estratégia competitiva de foco: trata-se de fazer a escolha por um alvo restrito, de forma que, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especialize em atender a segmentos ou nichos específicos (PORTER, 2003).

Deve-se levar em conta que todas as estratégias citadas têm seus riscos, pois adotar uma estratégia competitiva não é garantia de sucesso. Alguns dos possíveis riscos para o fracasso de uma estratégia de custos são:

- a) a excessiva importância que se dá à fabricação;
- b) a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação;
- c) a dificuldade de se estabelecer um critério ABC de controle de custos;
- d) o surgimento de um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e que abocanhe parcela significativa de mercado ou, então, que o mercado passe a valorar o produto por critérios diferentes (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000).

Já em relação à estratégia de diferenciação, as armadilhas mais comuns são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço 'premium' muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000).

Por fim, na estratégia de foco, o risco é de o segmento escolhido não propiciar 'massa crítica' que permita à empresa operar (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000).

A fim de minimizar o risco e levar a estratégia corporativa ao sucesso, Porter (2003) sugere um conjunto de testes para que se possa avaliar a estratégia corporativa que foi formatada, mais tarde, nas cinco forças competitivas de Porter.

Tais testes, descritos no Quadro 4, visam a especificar as condições sob as quais a diversificação, de fato, criará valor para os acionistas.

Quadro 4 – Testes para a estratégia competitiva

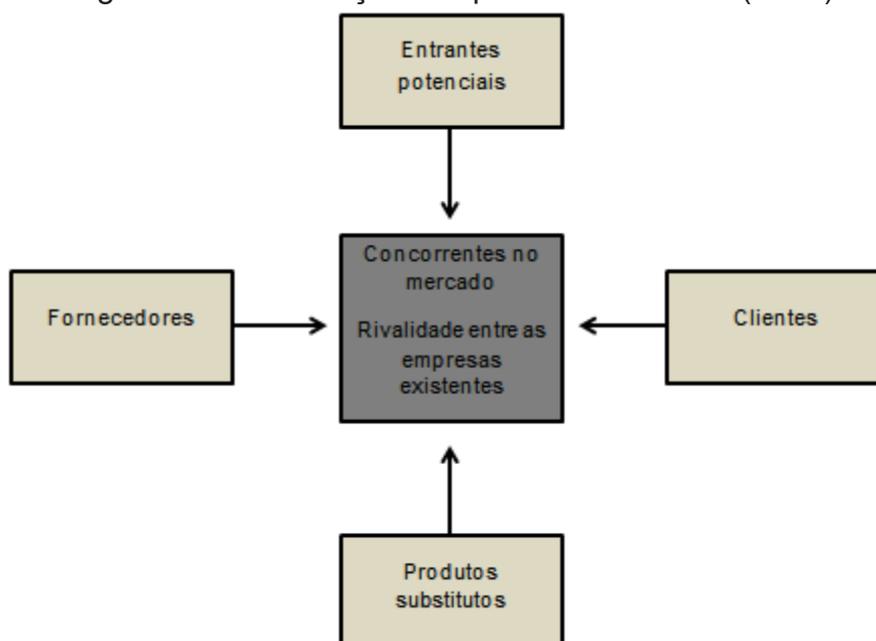
Testes	Definição / Execução
Teste da atratividade	Procura avaliar qual o grau de atratividade do setor. Os setores escolhidos devem ser estruturalmente atrativos ou capazes de se tornarem atrativos.
Teste do custo de entrada	Procura determinar qual o custo de entrada em um novo mercado, visto que não deve abranger todos os lucros futuros.
Teste da melhoria das condições	Procura avaliar se o negócio melhorará. A unidade de negócio deve ganhar vantagem competitiva a partir dos seus elos com a empresa ou vice-versa.

Fonte: Porter (2003).

Porter (2003) também afirma que algumas ações de uma empresa podem causar, isoladamente, redução da atratividade da indústria como um todo, como quando resolve praticar preços desleais para eliminar concorrentes ou novos entrantes. De acordo com Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000), pode-se considerar esse tipo de atitude uma falta de responsabilidade social por parte da empresa, por eliminar concorrentes que não têm condições de competir e os empregos que geram, reduzir as opções do consumidor e dar condições à empresa que praticou preços desleais de praticar preços mais altos posteriormente. Por outro lado, a fixação de preços por oligopólios para evitar a redução de sua lucratividade também pode ser considerada imoral na perspectiva dos referidos autores.

Porter (2003) desenvolveu um esquema onde explica que a atratividade (lucratividade a longo prazo) de uma empresa depende de cinco forças competitivas básicas, sendo elas: poder de barganha de compradores; poder de barganha de fornecedores; ameaça de novos entrantes; ameaça de sucedâneos e rivalidade entre concorrentes. O esquema pode ser visualizado na Figura 1, abaixo.

Figura 1 – Cinco forças competitivas de Porter (2003)



Fonte: Porter (2003).

Portanto, a necessidade de pensar estrategicamente a partir de uma visão mais ampla e profunda dos aspectos relevantes ao marketing traduz uma necessidade das organizações empresariais engajadas na busca por um melhor resultado, refletidas em vendas, posicionamento e vantagem competitiva sustentável no mercado (PORTER, 2003).

### 2.1.2 A Estratégia nos Níveis Estratégico, Tático e Operacional

Todas as empresas possuem três níveis de decisão e operação, independentemente de seu porte: nível estratégico, nível tático e nível operacional. O nível estratégico abrange toda a organização e é responsável por tomar decisões fundamentais e fornecer recursos estratégicos suficientes para a elaboração dos projetos estratégicos. Por se tratar de grandes decisões, este nível está associado à alta administração da empresa. Neste nível, são criadas as diretrizes para implementar o nível tático e o nível operacional (MITH CONSULTORIA, 2014).

É neste nível em que acontece a análise interna e externa da organização, verificação das forças concorrenciais e como elas atuam sobre a empresa, análise das tendências de mercado, posicionamento e direcionamento estratégico, definição dos movimentos estratégicos e também construir as estratégias básicas da empresa.

Após formular as estratégias, é feito o gerenciamento do planejamento estratégico, assim, são definidos os objetivos, as metas e os indicadores. Feita a formulação, a alta administração define o “Por quê?” e “Quando?” a empresa irá atuar nas decisões mais importantes (MITH CONSULTORIA, 2014).

O planejamento estratégico é associado à adaptação da organização e a um ambiente instável. É conduzido para o futuro. Também é uma forma de aprendizado organizacional, é um método de construção de conformidade que compreende toda a organização. Possui três critérios: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. Começa com a concepção do entendimento sobre o futuro pretendido, a partir daí, averíguam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com os autores, é no nível estratégico que é realizado o processo de construção das estratégias para todas as áreas da empresa. Segundo eles, é neste nível que ocorre a análise do ambiente externo e interno.

No nível tático, são executados os planos táticos de ação, esses planos táticos devem desdobrar as diretrizes do planejamento estratégico, objetivos, metas e indicadores aos níveis restritos da organização, como por exemplo, um departamento, uma divisão, um setor em uma filial, etc., promovendo o alinhamento da estratégia. Ele serve como mediador entre o nível estratégico e operacional. Este nível deve definir “Onde?” e “Como?”, realizar as iniciativas para que a estratégia comece a ganhar forma. Os integrantes desse nível são a liderança média da organização (MITH CONSULTORIA, 2014).

Segundo Chiavenato (2009), o nível tático é focado no médio prazo. Evidencia as atividades relacionadas às várias unidades ou departamentos da organização. O administrador usa este planejamento para arquitetar o que as partes da organização, como departamentos ou divisões, devem realizar para que a organização chegue ao sucesso no decorrer do período. Geralmente envolve: planos financeiros, de produção, recursos humanos e de marketing (MITH CONSULTORIA, 2014).

Para os dois autores, o nível tático é voltado para os níveis da organização, ou seja, são focados das áreas da empresa, são planos específicos.

Enfim, no nível operacional, está envolvida a maior parte dos colaboradores da empresa, também é o nível em que mais se encontram os planos de ação, cada colaborador ou cada equipe pode ter um plano de ação distinto, são atividades mais

voltadas para a ação propriamente dita, de relação com os interlocutores e stakeholders, lida com os processos práticos da empresa. Neste nível, a liderança média irá entregar para o nível operacional planos de ações específicos, voltados para cada atividade de execução. O plano de ação é um desdobramento do plano tático em cada operação da empresa. Neste nível, é identificado “O quê?” a empresa irá fazer. Normalmente, trata-se do nível mais baixo da administração, departamentos ou indivíduos. A função típica deste nível é colocar em prática os processos, subprocessos e as atividades de operação da empresa (MITH CONSULTORIA, 2014).

Focado para o curto prazo, Chiavenato (2009) ressalta que o planejamento operacional contempla as tarefas ou operações individuais. E está voltado para a otimização e maximização dos resultados. É composto por diversos planos operacionais criados para as diversas áreas e funções dentro da organização, envolve a administração da rotina, assim, certifica que todos cumpram as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos, a fim de que esta possa alcançar os seus objetivos. Apesar de serem diversificados, podem ser classificados em: procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos.

Em síntese sobre o nível operacional, os autores trazem este nível como aquele em que poderão existir planos e ações distintas, sendo possível cada colaborador ter seu plano individual.

Também é possível averiguar que ambos os autores concordam que este nível coloca em prática diversos procedimentos e atividades pensados nos níveis anteriores.

A Figura 2 ilustra os níveis organizacionais de forma hierárquica.

Figura 2 – Pirâmide organizacional níveis estratégicos de decisão



Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2012, p. 6).

A pirâmide é utilizada para ilustrar os três níveis organizacionais de uma empresa, exemplificando a função de cada nível. A forma como os níveis são apresentados reproduz hierarquicamente a função em que cada nível se encaixa.

### 2.1.3 Critérios Competitivos

De acordo com Neumann (2013), identificar os critérios que os clientes utilizam para avaliar os produtos gerados e os serviços prestados permite orientar com maior sucesso as estratégias da empresa e, dessa forma, alcançar as expectativas dos clientes.

A seguir, o Quadro 5 demonstra a relação entre critérios competitivos e objetivos de desempenho, onde, considerando o que os clientes valorizam (critérios), determina-se o que no que a empresa precisa se superar (objetivos).

Quadro 5 – Relação critérios competitivos – objetivos de desempenho

<b>Crítérios competitivos</b>		<b>Objetivos de desempenho</b>
Se os clientes valorizam:	→	Então, a empresa terá que se superar em:
Preço baixo	→	Custo
Alta qualidade	→	Qualidade
Entrega rápida	→	Rapidez
Produtos e serviços inovadores	→	Flexibilidade (produto/serviço)
Ampla variedade de produtos e serviços	→	Flexibilidade (composto mix)
Habilidade de alterar prazo e quantidade de produtos e serviços	→	Flexibilidade (volume e/ou entrega)

Fonte: Adaptado de Slack (1997).

A partir desta identificação, torna-se possível determinar pontos que precisam ser melhorados e pontos que merecem continuidade dentro do conjunto de atributos que a empresa fornecem em um produto ou serviço, garantindo a satisfação dos clientes e conquistando um diferencial competitivo frente aos concorrentes (NEUMANN, 2013).

#### 2.1.4 Matriz Importância x Desempenho

Neumann explica que a matriz importância *versus* desempenho é utilizada para identificar uma lacuna entre a classificação da importância de cada objetivo de desempenho e a classificação do desempenho em relação à concorrência, fornecendo um guia para a priorização dos objetivos.

A matriz funciona no sentido de que as medidas de desempenho das empresa só adquirem significado quando comparadas com o desempenho de seus concorrentes. Dessa forma, Slack (1993) afirma que comparar o desempenho operacional ao desempenho obtido pelos concorrentes é uma parte-chave de qualquer estratégia para melhorar o desempenho de sua empresa.

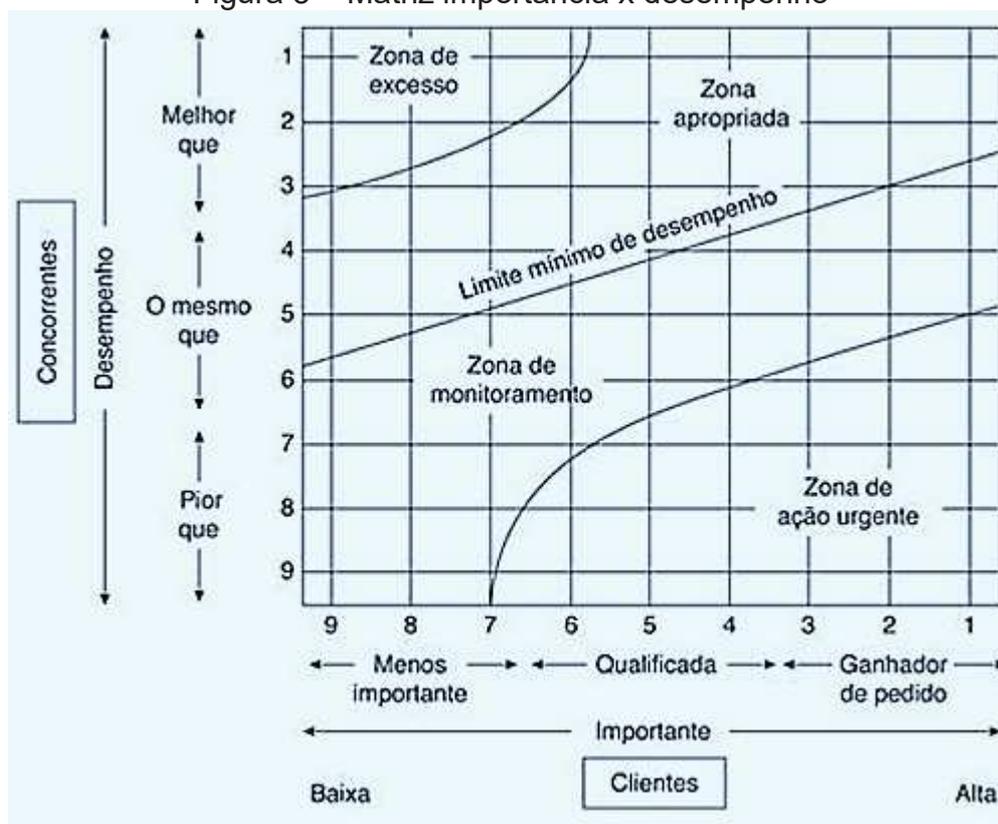
Quadro 6 – Escala para matriz de desempenho

Melhor do que a concorrência	1	Consistente e consideravelmente melhor do que o concorrente mais próximo
	2	Consistente e claramente melhor do que o concorrente mais próximo
	3	Consistente e marginalmente melhor do que o concorrente mais próximo
Igual à concorrência	4	Com frequência marginalmente melhor do que a maioria dos concorrentes
	5	Aproximadamente o mesmo da maioria dos concorrentes
	6	Com frequência a uma distância curta da maioria dos concorrentes
Pior do que a concorrência	7	Usual e marginalmente pior do que os principais concorrentes
	8	Usualmente pior do que a maioria dos concorrentes
	9	Consistentemente pior do que a maioria dos concorrentes

Fonte: Slack (1993).

Com base no esquema detalhado no quadro acima, a empresa deve atribuir a pontuação relativa para cada critério competitivo. Os resultados desta definição de pontos deve ser plotado em uma matriz denominada por Slack (1993) de importância *versus* desempenho. Após, esta matriz pode ser dividida em quatro regiões de prioridade de melhoramento, sendo elas: zona de excesso, zona apropriada, zona de monitoramento e zona de ação urgente, conforme pode-se visualizar na Figura 3.

Figura 3 – Matriz importância x desempenho



Fonte: Slack (1993).

Conforme a proposta de Slack (1993), a região adequada é separada em sua margem inferior pela fronteira de aceitabilidade, a qual o autor considera como o nível mínimo de desempenho da empresa tolerável pelo mercado.

Seguindo a análise da figura acima, qualquer critério competitivo que se encontrar na região de melhoramento é um ponto que pode vir a ser aprimorado, entretanto, se estiver no canto inferior esquerdo da matriz, pode se tratar de um caso não urgente de aprimoramento. Para o referido autor, a situação mais crítica é quando um critério competitivo se encontra na região de ação urgente, exigindo, em curto prazo, a implementação de planos de melhoria. Mas também existe a região de excesso, em que o desempenho obtido vem sendo superior ao necessário, o que significa que parte dos recursos poderia ser destinada à melhoria dos critérios situados na região de ação urgente (SLACK, 1993).

Slack (1997) afirma que, muitas vezes, existem distorções entre o que a empresa acredita ser o melhor conjunto de critérios a satisfazerem seus clientes e aquele conjunto de atributos que realmente o satisfazem. Por isso, o autor propõe uma avaliação da contribuição da função produção e operações, a qual pode ser

feita por meio de cinco objetivos de desempenho, quais sejam: confiabilidade, flexibilidade, qualidade, velocidade/rapidez e custo.

O desempenho em confiabilidade significa entregar o produto no prazo prometido, estando relacionado ao princípio de realizar as atividades a tempo para os clientes receberem seus produtos ou serviços quando foram prometidos. Ou seja, a confiabilidade economiza tempo, dinheiro e dá estabilidade.

Já o desempenho relacionado à flexibilidade significa a capacidade que uma empresa tem de mudar muito e de forma rápida o que está fazendo, alterando sua forma de operar ou produzir. Mudar o que é feito gera uma vantagem em flexibilidade, reflexo da qualidade dos processos e da gestão da organização. É a capacidade de alteração da produção, sendo que, no caso de produtos e serviços, é a capacidade de a empresa introduzir no mercado novos itens. Assim, o desempenho em flexibilidade agiliza a resposta, maximiza o tempo e mantém a confiabilidade.

O desempenho em qualidade, por sua vez, se refere aos produtos e serviços sob especificação, no sentido de que fazer certo gera uma vantagem em qualidade por meio da diminuição no percentual de produtos defeituosos. Ou seja, fornece produtos e serviços isentos de erros, fazendo com que os clientes fiquem satisfeitos, reduzindo custos e aumentando a confiabilidade.

Já o desempenho em velocidade/rapidez significa executar as tarefas o mais rápido possível, no menor tempo de entrega. Fazer a tempo gera uma vantagem em pontualidade, reflexo da qualidade na organização, estando relacionado ao tempo que os clientes precisam esperar para receber seus produtos ou serviços, reduzindo estoques e o risco.

Por fim, o desempenho relacionado ao custo significa alta margem, baixos preços ou ambos os critérios conjuntamente. Por meio da qualidade dos processos, é possível fazer barato, o que gera uma vantagem em custo em função da diminuição do estoque em processo de fabricação e/ou montagem.

## 2.2 MARKETING

Neste subcapítulo, será estudado o conceito e a evolução do marketing para, no item a seguir, entrar-se no campo específico do marketing de serviços.

Antes de conceituar o que é marketing, pode-se dizer o que ele não é. Marketing não é somente vendas e propagandas, embora as duas funções também façam parte do chamado 'composto de marketing', mas não são as mais importantes. Marketing também não é uma 'mágica' que funcione sempre e de forma rápida, nem uma ilusão que convence os clientes a preferirem certo serviço ou determinada empresa.

Conceituando o que é marketing, pode-se dizer, de forma simplificada, que é a intenção de atender e entender o mercado (RICHERS, 2000).

O marketing, embora seja oriundo da economia, é aplicável em qualquer setor e foi, ao longo do tempo, agregando conhecimentos de diversas áreas, tais como a sociologia, a estatística e a psicologia. Porém, ele tem na área da administração seu maior leque de aplicação, ações e conceitos, conforme o definem Rocha e Christensen (1999, p. 15):

O marketing é uma função gerencial que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramenta um conjunto de princípios e técnicas. [...] uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão. Essa orientação reconhece que a tarefa primordial da organização é satisfazer o consumidor, atendendo suas necessidades, levando em conta o seu bem-estar a longo prazo, respeitadas as exigências e limitações impostas pela sociedade e atendidas as necessidades de sobrevivência e continuidade da organização.

Também conceituando o marketing como um processo gerencial, tem-se o British Chartered Institute of Marketing (apud SILVEIRA; ASSUMPTÃO, 2006, p. 1), o qual conceitua o marketing como “o processo de gerenciamento responsável por identificar, antecipar e satisfazer às exigências dos clientes, de forma lucrativa, a fim de atender aos objetivos organizacionais”. Esse conceito define o marketing como um processo administrativo, de forma ampla, buscando atender a satisfação dos clientes e também ir ao encontro dos objetivos das organizações.

Outra definição ligada à área da Administração é a de Churchill (2013), que vê o marketing como uma tarefa do planejamento. Para ele, marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços,

buscando criar trocas que satisfaçam tanto os objetivos individuais quanto os organizacionais.

Também remetendo à satisfação, Kotler (2000, p. 31), um dos autores mais utilizados na área do marketing, define o marketing como “atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.

Esta definição, com a utilização do termo ‘troca’, remete a uma época mais antiga, o mercantilismo. E assim é o marketing, ele existe desde que existe mercado, ou seja, embora não recebesse este nome ainda, a relação entre produtores e consumidores sempre foi estudada, buscando um meio de satisfazer ambos.

Foi justamente no final do século XIX, com a Revolução Industrial, que as práticas de marketing ganharam força, quando mudou a produção artesanal para a produção em massa e aumentou a quantidade de produtos no mercado e, conseqüentemente, aumentou também a concorrência. Assim, as empresas passaram a utilizar novas formas de organizar o trabalho e buscar maneiras mais eficazes de levar seus produtos ao público consumidor.

Nas palavras de Oliveira (2007, p. 40):

O marketing aparece, portanto, como uma maneira sistematizada de estudo de mercado, com o objetivo de reconhecer melhores formas de colocar os produtos em determinados mercados, por meio do uso adequado de intermediários, vendedores e distribuidores. A necessidade do estudo de formas mais adequadas de colocar os produtos em seus mercados – premissa inicial do marketing – teve novamente influência da Revolução Industrial e das novas formas de administração surgidas com a divisão do trabalho.

Porém, foi somente no início do século XXI que o termo ‘marketing’ apareceu. Segundo os autores da área, foi entre 1900 e 1910 que o marketing foi concebido e suas ideias começaram a ser definidas, estudadas e incorporadas formalmente pelas empresas.

De acordo com Oliveira (2007), foi em 1904 que surgiu o primeiro curso de Mercadologia, sendo oferecido por uma universidade americana e, em 1910, foi escrito o primeiro livro sobre a matéria.

Assim, foi nos Estados Unidos que nasceu o marketing, sendo que sua difusão pelo restante do mundo se deu de forma lenta, inclusive na Europa, onde

suas ideias só começaram a serem aceitas e utilizadas após a Segunda Guerra Mundial (RICHERS, 2000).

No Brasil, a entrada oficial do marketing ocorreu no ano de 1954, quando a Escola de Administração de Empresas do Estado de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, começou a utilizar o termo, em detrimento do vernáculo brasileiro 'mercadologia'.

Data de 1948 a primeira definição de marketing, dada pela American Marketing Association (AMA), então National Association of Teachers of Marketing and Advertising: "Marketing é a execução das atividades de negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços partindo do produtor até aos consumidores finais" (AMA apud LOUREIRO, 2008, p. 5). Já em 1985, a AMA adota nova definição: "Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar troca e satisfazer os objetivos individuais e organizacionais" (AMA apud LOUREIRO, 2008, p. 5).

Acompanhando as mudanças da sociedade e a evolução do mercado, em 2004 a AMA elaborou uma definição mais atual, dizendo que: "Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para criar, comunicar, e entregar valor aos clientes e administrar o relacionamento com o cliente de maneira que beneficie a organização e seus stakeholders" (AMA apud LOUREIRO, 2008, p. 5).

Dessa forma, o marketing foi evoluindo com o mercado, agregando novos valores e mais conhecimentos. As três definições da AMA, citadas acima, demonstram bem essa evolução e caracterizam cada fase do marketing.

O que pode ser apontado como incomum a todas as fases é a influência que o marketing gera tanto nas empresas como na sociedade, pois ele busca resultados positivos para as empresas e boa qualidade de vida para os clientes. Além disso, procura o melhor encaixe entre a oferta e a demanda.

Conforme apontam Rocha e Christensen (1999), o objetivo do marketing é a identificação das necessidades do público e a criação e/ou adequação de produtos que atendam a essas premissas. Além disso, ele se fundamenta em dois princípios básicos: primeiro, a empresa se orienta para o consumidor no sentido da satisfação de suas necessidades; segundo, o marketing deve participar da tomada de decisões em todas as fases da administração.

Os estudos de marketing continuam avançando e ele não é mais usado somente por grandes empresas, corporativas internacionais, mas também por

empresas segmentadas, por Estados e seus prestadores de serviços, por organizações que não visam lucros financeiros (tais como Organizações Não-Governamentais, igrejas, partidos políticos) e até por pessoas.

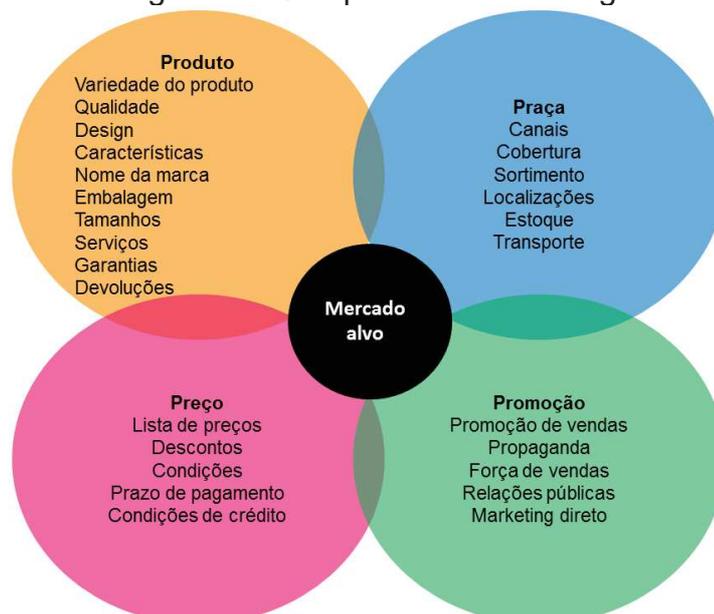
Atualmente, acompanhando a segmentação do mercado, existem diversas subdivisões de marketing. Como exemplos, pode-se citar: marketing de serviços, pessoal, comercial, político, esportivo, cultural, institucional, endomarketing, benchmarking, marketing direto, telemarketing, marketing global, de rede, competitivo, social e de relacionamento, entre outros. Para todos esses segmentos, aplica-se o composto de marketing, o qual será visto no item seguinte.

### 2.2.1 Composto de Marketing

Segundo Kotler (2011), para transformar a estratégia de marketing em programas de marketing, a organização deve tomar decisões básicas sobre as despesas, composto e alocação de marketing. Neste sentido, a empresa precisa decidir como distribuir o orçamento de marketing entre as várias ferramentas do composto de marketing, o qual é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (KOTLER, 2011).

McCarthy (2000 apud KOTLER, 2011) classifica as ferramentas do composto de marketing como os quatros Ps, apresentados a seguir na Figura 4.

Figura 4 – Composto de marketing



Fonte: Kotler (2011, p. 97).

As decisões do composto de marketing devem ser tomadas considerando os canais de distribuição e os consumidores finais, sendo que algumas variáveis podem ser ajustadas somente a longo prazo (KOTLER, 2011).

Segundo Kotler (2011), a ferramenta fundamental do composto de marketing é o *produto*, uma vez que é aquilo que a empresa oferece ao seu cliente, e inclui qualidade, design, característica da marca e outros. Importa mencionar que a ferramenta crítica do composto de marketing é o *preço*, pois implica na quantidade de dinheiro que os clientes pagam pelo produto/serviço. O preço deve ser relativo ao valor da oferta, caso contrário, os clientes procurarão produtos da concorrência e/ou produtos substitutos.

*Praça* ou distribuição é outra ferramenta-chave do composto de marketing, inclui atividades assumidas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvos (KOTLER, 2011).

Kotler (2011) definiu o quarto P como sendo a *promoção*, onde abrange todas as atividades praticadas pela organização para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo.

No entanto Kotler e Keller (2012) acreditam que, em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing, claramente esses quatro Ps não representam mais todo o cenário. Partindo do conceito de marketing holístico<sup>1</sup>, obtém-se um conjunto mais representativo capaz de envolver realidades do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance.

Quadro 7 – A evolução da administração de marketing

<b>Os 4Ps do composto de marketing</b>	<b>Os 4Ps da moderna administração de marketing</b>
Produto Praça Promoção Preço	Pessoas Processos Programas Performance

Fonte: Adaptado Kotler e Keller (2012, p. 24).

Para Kotler e Keller (2012, p. 24), “as *pessoas* refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do marketing”.

<sup>1</sup> Marketing holístico se baseia no desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing. É composto por: marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho (KOTLER; KELLER, 2012).

Ainda para Kotler e Keller (2012), os *processos* exprimem toda a criatividade, disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing. Com o conjunto correto dos processos, a organização passa a desenvolver relacionamento de longo prazo e, mutuamente, benefícios.

Os *programas* refletem todas as atividades da organização relacionadas aos consumidores, eles englobam os antigos 4Ps. Independentemente de serem online ou offline, tradicionais ou não, essas atividades devem ser integradas de tal forma que seu todo seja maior do que a soma de suas partes e que realizem múltiplos objetivos para a empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

Por último, referente à *performance*, Kotler e Keller (2012) definem como sendo o P que indica possíveis indicadores de resultado – com ou sem implicações financeiras e outros indicadores com implicações que ultrapassa a própria empresa (responsabilidade social, no contexto jurídico, ético e comunitário).

Kotler e Keller (2012) afirmam que, com esses novos 4Ps, é possível que os gestores consigam alinhar-se com o restante da organização, uma vez que eles se aplicam a todos os setores da empresa.

## 2.2.2 O Papel do Posicionamento na Estratégia de Marketing

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), o posicionamento desempenha um papel crucial na estratégia de marketing, pois liga a análise de mercado e a análise da concorrência com a análise corporativa interna.

O Quadro 8 apresenta o posicionamento como ferramenta de diagnóstico.

### Quadro 8- Quadro de análise de posicionamento como ferramenta de diagnóstico

1. Fornece uma útil ferramenta de diagnóstico para definir e entender as relações entre produto e mercados:
  - Como o produto se compara com ofertas concorrentes no que diz respeito a atributos específicos?
  - Como o desempenho do produto atende às necessidades e expectativas do consumidor nos critérios de desempenho?
  - Qual é o nível de previsão de consumo para um produto com determinado conjunto de características de desempenho oferecido a um preço determinado?
2. Identifica oportunidade de mercado para:
  - a. Introduzir novos produtos.
    - A quais segmentos visar?
    - Quais atributos oferecer em relação à concorrência?
  - b. Redesenhar (reposicionar) produtos existentes.
    - Apelar para os mesmos segmentos ou para segmentos novos?
    - Quais atributos acrescentar, descartar ou mudar?
    - Quais atributos enfatizar na propaganda?

- c. Eliminar produtos que:
- Não satisfazem às necessidades do consumidor.
  - Enfrentam concorrência excessiva.
3. Toma outras decisões de mix de marketing para se antecipar ou reagir às manobras de concorrentes:
- a. Estratégia de distribuição
- Onde oferecer o produto (localização, tipos de pontos de venda)?
  - Quando disponibilizar o produto?
- b. Estratégias de determinação de preços.
- Quanto cobrar?
  - Que procedimento de cobrança e pagamento adotar?
- c. Estratégias de comunicação.
- Qual o público-alvo (ou público) é mais fácil de convencer de que o produto oferece vantagem competitiva em atributos que são importantes para ele (ou eles)?
  - Qual(is) mensagem(ns)? Quais atributos devem ser enfatizados e quais concorrentes (se houver algum) devem ser mencionados como base de comparação para esses atributos?
  - Quais canais de comunicação: venda pessoal *versus* diferentes mídias de propaganda? (selecionadas não apenas por sua capacidade de transmitir a mensagem (ou mensagens) escolhida ao público-alvo (ou públicos), mas também por reforçar a imagem desejada do produto).

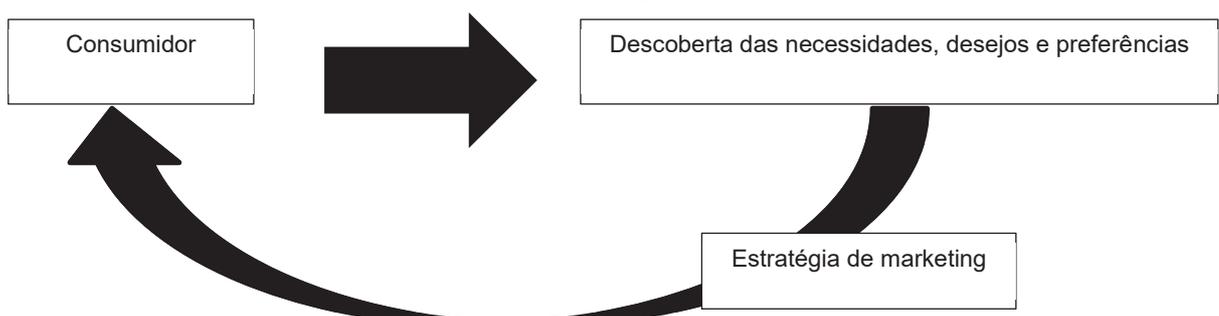
Fonte: Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 59).

Como é possível compreender através do quadro acima exposto, o processo de desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento pode ocorrer de várias maneiras e em diversas situações diferentes, sendo indispensável que haja um padrão e uma consistência nos serviços oferecidos de um mesmo local, pois a imagem de um deles é o reflexo para outros.

### 2.2.3 A Importância do Cliente

Toda empresa deve estar orientada para seu consumidor, mantendo sempre no topo para atender suas preferências. Isso ocorre através da estratégia de marketing, ações que serão utilizadas para agregar valor nas relações com os clientes (ZENONE, 2010). A Figura 5 apresenta um exemplo detalhado desta teoria.

Figura 5 - Descoberta das necessidades, desejos e preferências e as ações de marketing



Fonte: Zenone (2010, p. 4).

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 4), “marketing é também um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”.

A necessidade de vender sempre haverá, mas, segundo Kotler e Keller (2012), o objetivo central do marketing é conhecer e reter o cliente para que o produto ou serviço adequado para ele se venda sozinho, tendo sempre em paralelo suas reais necessidades.

Segundo Costa e Crescitelli (2003), o marketing é um conjunto de ações que visa buscar a satisfação dos clientes realizando seus desejos e expectativas. A forma como esses produtos são ofertados, por exemplo, fazem parte do composto de marketing, que é definido por Pride e Ferrel (2001) como sendo a produção, distribuição, promoção e apereçamento. Em outras palavras, a forma como esse produto será comunicado ajudará os clientes a determinar se o produto realmente o satisfará. Moreira (2005) propõe o composto de marketing como sendo: produto, preço, praça e promoção. Segundo o mesmo autor, cada um dos elementos desse composto leva o desafio ao profissional de marketing de escolher e criar ações específicas para cada um deles.

Neste sentido, de acordo com Kotler e Keller (2012), o marketing procura o equilíbrio entre a oferta e a demanda. Através do marketing, são identificadas as necessidades e os desejos insatisfeitos dos clientes, ocorre a decisão sobre produtos e serviços, e convocam todos na organização para pensar no cliente e atendê-lo.

“Nenhuma empresa sobrevive apenas por ter seus clientes plenamente satisfeitos se também não houver um resultado positivo para o negócio da empresa” (ZENONE, 2010, p. 10).

O marketing, se observado de uma maneira conjunta, pode-se dizer que é o estudo do mercado. É uma ferramenta administrativa que possibilita verificar as tendências e a criação de oportunidade de consumo, levando em conta sempre a satisfação do cliente e respondendo aos propósitos financeiros das empresas de produção ou prestação de serviço (FRAGA, 2006).

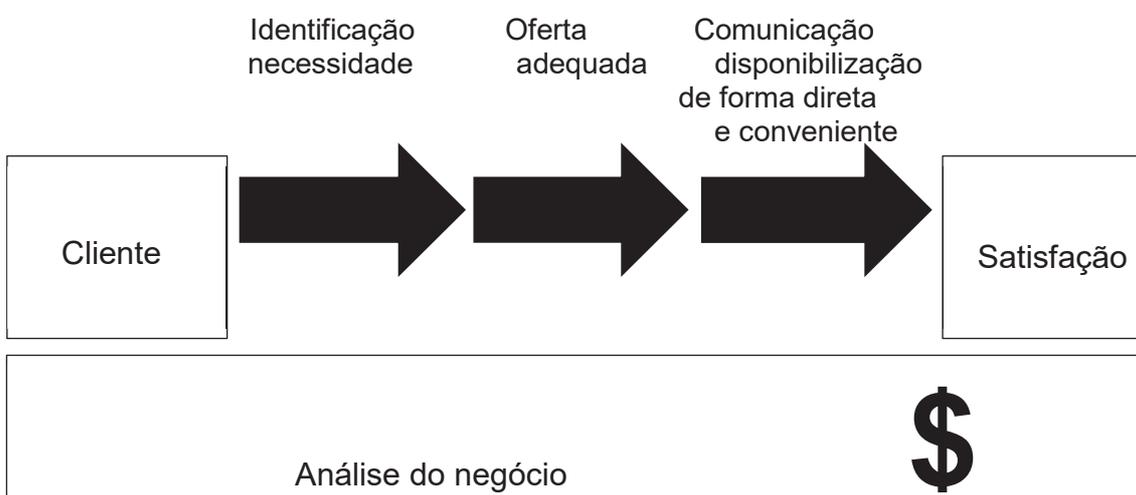
Marketing é tudo e tudo é marketing, há muito tempo deixou de ser mais uma função ou um departamento, ou até mesmo uma área específica de uma empresa. Marketing é uma forma de conduzir os negócios, tem que estar impregnado na

organização, deve fazer parte de todos os cargos envolvidos com a empresa. É dever e responsabilidade de toda a organização (DEMO; PONTE, 2008).

O marketing está por toda parte. Seja ele formalmente ou informalmente. O bom marketing se torna cada dia mais um elemento indispensável para o sucesso dos negócios. O marketing afeta constantemente a nossa vida cotidiana, ele está presente em tudo o que fazemos, vestimos, comemos, Nos sites que clicamos (KOTLER; KELLER, 2012).

A seguir, através da Figura 6, é possível identificar as etapas básicas para o desenvolvimento de ações de marketing.

Figura 6 - Etapas básicas para o desenvolvimento de ações de marketing



Fonte: Zenone (2010, p. 10).

Assim de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 138), “as empresas estão enfrentando uma competição jamais vista. Se forem habilitadas de passar de uma direção de vendas para uma direção de marketing, poderão ter um comportamento melhor que os dos rivais”.

Portanto, cabe ao profissional gestor ou de marketing propor ações que atendam ao composto de marketing. No entanto, tais ações devem ser criadas e desenvolvidas não somente com base nos diferenciais e como o produto ou o serviço será ofertado no mercado, mas também com base no olhar do que o consumidor precisa. Neste sentido, conhecer o potencial cliente, isto é, a forma como pensam e agem, é fundamental para a criação das políticas de comercialização para um produto ou um serviço.

#### 2.2.4 Qualidade no Atendimento e Satisfação do Cliente

Para satisfazer o cliente, é necessário se ter, em primeiro lugar, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em segundo, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades. Para isso, a organização deverá interpretar essas necessidades e requisitos e cumpri-los sempre, porque o cliente não exigirá menos. Isso implica na dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações, sistematicamente, para entender os requisitos e as percepções do cliente.

Kotler (2000, p. 53) define satisfação da seguinte maneira: “Satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação de desempenho (ou resultado) de um produto em relação as suas expectativas”. Anderson e Zemke (1995) salientam que os clientes são exigentes e têm todo o direito de assim o serem. Os clientes de hoje em dia têm mais opções do que antigamente. Se a organização não oferece o que os clientes desejam ou necessitam, se não interagem de forma a entender suas expectativas, estes simplesmente a abandonarão e farão negócio com os concorrentes. Seguindo esses autores, pode-se concluir que, caso uma empresa não tenha clientes suficientes para o negócio, conseqüentemente, não terá condições de subsistir.

Para Cobra (1997), o que realmente satisfaz as necessidades do cliente não são fatores necessariamente percebidos por ele, ou seja, não estão muitas vezes ao nível do consciente. Neste sentido, satisfazer a necessidade do consumidor significa descobrir não apenas o que ele quer ou deseja para saciar suas necessidades, pois a grande maioria das pessoas não sabe exatamente o que quer.

Os clientes, assim como são capazes de impulsionar, podem derrubar uma empresa. Cliente é quem compra os produtos/serviços oferecidos pela empresa na ponta final da cadeia de transações.

Para Chiavenato (2000), a qualidade no atendimento é a satisfação das exigências do cliente. Sendo que, para Barnes (2002), a satisfação do cliente é uma variável que consiste em uma rigorosa seleção e avaliação dos diversos fatores envolvidos no ambiente de uma organização com seus clientes. O nível de satisfação ou insatisfação do cliente submete-se aos critérios de importância ligados a cada componente e do desempenho da organização em cada um deles. Quando totalmente satisfeitos, os clientes passam a se sentir envolvidos em algo que vai

além de uma transação de negócios e, muito provavelmente, eles sintam ter recebido um tratamento diferente daquele que normalmente lhes é dado. Entretanto, é preciso ter em mente que um cliente satisfeito com um produto ou serviço não necessariamente significa que o mesmo será leal com a empresa, afinal, um cliente nunca está totalmente satisfeito (BARNES, 2002).

Mesmo assim, é imprescindível que haja qualidade no atendimento, a qual, segundo Gil (1997), envolve a eficácia no atendimento ao consumidor na satisfação de seus anseios e desejos de consumo. Maximiano (1992) complementa, afirmando que qualidade no atendimento significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho.

Por isso, segundo Cobra (2009, p. 24):

Satisfazer clientes significa saber o que ele quer ou deseja, e a grande maioria de pessoas não sabe exatamente o que quer. Para isso é preciso investir em pesquisas motivacionais e tecnológicas, além de melhorar continuamente o desempenho dos produtos e serviços da organização.

Pilares (1989) destaca que a relação interpessoal que envolve os funcionários de uma organização e o destinatário de produtos, ideias ou serviços dessa organização (ou, ainda, entre o funcionário e quem vende produtos ou presta serviços à empresa) constitui o atendimento ao cliente. Em geral, esse atendimento engloba o encaminhamento e o acompanhamento do cliente, que podem ser, inclusive, funcionários de departamentos distintos, necessitando uns dos outros. Abrange, assim, diversos funcionários, de vários setores.

Diante deste contexto, pode-se inferir que, em atendimento, portanto, não importa o nível hierárquico do funcionário dentro da organização. Todos que tiverem contato direto ou indireto com clientes serão considerados pessoas envolvidas na função de atendimento.

Pilares (1989) ainda destaca que o atendimento independe da duração do contato interpessoal. Como cliente, considera-se toda pessoa que entra em contato com a empresa para solicitar um serviço, falar com um funcionário ou simplesmente pedir uma informação. Isso significa que o comportamento de qualquer funcionário para com as pessoas que entrem em contato com a empresa deve ser o de tratá-las como cliente.

Assim, é importante que os funcionários estejam atentos, evitando discriminar as pessoas. Por exemplo, diante de uma pessoa que entra em uma empresa, que deseja uma informação simples, o funcionário deve tratar essa pessoa com a mesma cortesia que dispensaria a um cliente importante. Um atendimento sem discriminação é essencial. Em outra oportunidade, este consumidor poderá voltar, e ainda comentar para parentes e amigos que foi bem atendido naquele estabelecimento, constituindo-se, desta forma, naquilo que Kotler (2000) chama de advogado da empresa, ou seja, o consumidor que defende a empresa e estimula outras pessoas a comprar produtos dela.

Portanto, o cliente supõe que tanto a organização como o funcionário (representante dessa organização) deve atendê-lo de forma única. O cliente espera que a organização reconheça a importância de sua pessoa e de sua solicitação. E que o funcionário, além de reconhecer isso, favoreça, com auxílio de seus conhecimentos técnicos, a realização dos negócios.

Conhecer os clientes é fundamental e através de atitudes simples, no início dos contatos, pode-se descobrir o que eles desejam. Isso não é difícil de fazer, mas para que as pessoas façam essa sondagem de maneira sutil e agradável, é preciso treiná-las. Atender bem passa pela realização das necessidades das pessoas. Qualidade no atendimento é deixar à vontade para decidir e, ao mesmo tempo, dar toda a assistência. Conversa com clientes antes de fechar negócio torna-se tarefa indispensável para atender às suas necessidades (PLARES, 1989).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os próximos itens têm o objetivo de descrever os procedimentos metodológicos que compuseram a realização da presente pesquisa.

#### 3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Levando em consideração o cenário pesquisado e os objetivos que se pretendia alcançar, optou-se por uma abordagem quali-quantitativa. Segundo Oliveira (2002), o método quantitativo é uma ferramenta indispensável para a tomada racional de decisões gerenciais. Já o método de pesquisa quantitativa significa quantificar dados, fatos ou opiniões, nas formas de coleta de informações, como também com o emprego de técnicas e recursos simples de estatística, tais como média, porcentagem, moda, desvio padrão e mediana. O método quantitativo é bastante usado no desenvolvimento das pesquisas nos ramos mercadológicos, administrativo e econômico, representando de forma geral a garantia de precisão dos resultados, evitando enganos e distorções na interpretação dos dados (OLIVEIRA, 2002).

Farias Filho e Arruda Filho (2013) apresentam dois tipos de pesquisa quantitativa, o primeiro por meio de censo e o outro de amostragem. Porém, nos dois casos é importante conhecer o universo da pesquisa, ou seja, a totalidade de indivíduos que possuem características em comum definidas para um dado estudo e também a população a qual será retirada uma amostra.

Creswell (2007) descreve a pesquisa qualitativa como aquela que revê as necessidades dos públicos potenciais da pesquisa. Também aponta que a pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural, onde o pesquisador vai ao encontro dos pesquisados. A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, isso significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados. Para Vieira (2009), o pesquisador precisa entrar em contato com o ambiente da pesquisa, atuando no papel de agente passivo, passando a conhecer os costumes próprios sem interferir. A pesquisa qualitativa se norteia em levantar dados, buscando conhecimento para obter mais informações sustentáveis que vão enriquecer e complementar a pesquisa.

### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi norteadada pela análise dos dados que seriam levantados. Assim sendo, optou-se pela utilização do delineamento de pesquisa estudo de caso.

Segundo Yin (2003), o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa quando são realizados estudos organizacionais e gerenciais, como é o caso desta pesquisa.

Para Gil (2002), estudo de caso é caracterizado em uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Baseia-se no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para o referido autor, o propósito do estudo de caso é uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciaram ou são por ele influenciados.

Barros e Lehfeld (2007) caracterizam o estudo de caso como sendo uma modalidade de estudo das ciências sociais voltada para a coleta e o registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, capaz de elaborar relatórios críticos organizados e avaliados, sendo assim, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto para a investigação.

Para alguns autores que se dedicaram à questão do delineamento da pesquisa, como Yin (2001), torna-se possível definir um conjunto de etapas que podem ser seguidas na maioria das pesquisas definidas como estudo de caso, sendo elas: formação do problema; definição da unidade de caso; determinação do número de casos; elaboração do protocolo; coleta de dados; avaliação e análise dos dados; preparação do relatório.

### 3.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

Para Roesch (2012), quando o estudo se refere a uma pesquisa de mercado sobre algum aspecto do ambiente, como é usual na área de marketing e gestão, deve ser apresentada uma descrição da população-alvo. Conforme o autor, uma população é um grupo de indivíduos ou organizações que é de interesse de um entrevistador serem questionados sobre determinadas situações para levantamento de estudos.

Centros de Formação de Condutores é a denominação atual das antigas autoescolas. O termo autoescola é utilizado ainda somente nas inscrições dos veículos utilizados para a instrução de alunos nos CFCs. Os serviços prestados por esses estabelecimentos são: primeira habilitação, CNH definitiva, 2ª via da CNH, renovação da CNH, mudança de categoria, adição de categoria, reconhecimento de habilitação estrangeira, permissão internacional para dirigir, habilitação com isenção de pagamento e dispensa de etapas, solicitação de prontuário, curso de reciclagem para infratores, alteração de informações na CNH, cursos especializados, disponibilização de veículos adaptados e autorização para conduzir ciclomotores (RIO GRANDE DO SUL, 2015a).

Os CFCs objetivam instruir e capacitar os alunos para o trânsito, não apenas no sentido prático, mas também no sentido teórico e, ao contrário do que ocorria antigamente, os cursos não visam apenas que os alunos consigam dirigir e passar nas provas, mas também buscam que os futuros motoristas (ou atuais, no caso de alunos de aulas de reciclagem) compreendam tudo o que envolve o trânsito de uma forma mais complexa, envolvendo veículo, pedestre, mecânica, acidentes e meio ambiente, entre outros fatores: “Com isso o Centro de Formação de Condutores inclui [...] toda a formação teórica envolvendo os cursos de direção defensiva, legislação de trânsito, cidadania, educação de trânsito e primeiros socorros” (SILVA, 2005, p. 50).

O Código de Trânsito Brasileiro (CTB) determina que o Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN) regulamenta a prestação de serviço das autoescolas (BRASIL, 1997).

Portanto, é a Resolução nº 358 do CONTRAN que regula o credenciamento de instituições ou entidades públicas ou privadas para o processo de capacitação, qualificação e atualização de profissionais, e de formação, qualificação, atualização e reciclagem de candidatos e condutores. Em seu artigo 1º, a referida resolução determina:

Art.1º O credenciamento de instituições ou entidades públicas ou privadas para o processo de capacitação, qualificação e atualização de profissionais, e processo de formação, qualificação, atualização e reciclagem de candidatos e condutores obedecerá ao estabelecido nesta Resolução.

§ 1º As atividades exigidas para o processo de formação de condutores serão realizadas exclusivamente pelos órgãos e entidades executivos de trânsito dos Estados e do Distrito Federal, ou por instituições ou entidades públicas ou privadas por estes credenciadas para:

- I - Processo de capacitação, qualificação e atualização de profissional para atuar no processo de habilitação de condutores – Entidades credenciadas com a finalidade de capacitar diretor geral, diretor de ensino e instrutor de trânsito para os Centros de Formação de Condutores - CFC, conforme definido no art. 7º desta Resolução, e examinador de trânsito, através de cursos específicos teórico-técnico e de prática de direção;
- II - Processo de formação de condutores de veículos automotores e elétricos – Centros de Formação de Condutores – CFC e Unidades das Forças Armadas e Auxiliares que possuem cursos de formação dirigidos exclusivamente para os militares dessas corporações;
- III - Processo de atualização e reciclagem de condutores de veículos automotores e elétricos – Centros de Formação de Condutores – CFC;
- IV - Processo de qualificação de condutores em cursos especializados e respectiva atualização – Serviço Nacional de Aprendizagem – Sistema “S” (BRASIL, 2010).

A obrigatoriedade de passar por um centro de formação antes de tirar a habilitação é recente e, embora os dados demonstrem que, mesmo passando por um CFC, os condutores dirigem com irresponsabilidade e causam inúmeros acidentes, a obrigatoriedade dos cursos ainda é questionada. Mas, conforme expõe Silva (2005, p. 46):

O serviço de formação de condutores é de grande importância para a sociedade, uma vez que a correta formação do condutor que contribuirá para a existência de motoristas educados, conscientes e cuidadosos no trânsito. Essas características, que são inerentes a um motorista civilizado e contribuem para a diminuição de acidentes de trânsito, preservando vidas e evitando o desperdício de recursos econômicos imprescindíveis para uma sociedade em desenvolvimento como a brasileira.

É neste cenário em que os estabelecimentos estudados atuam. É importante observar que, além de os valores serem tabelados, seus serviços também são regulados, conforme Resolução nº 444, do Departamento Nacional de Trânsito (Denatran). Este documento determina todos os temas que devem ser abordados e todas as noções a serem ensinadas, desde conceitos básicos até situações de risco. Inclusive, estabelece a ordem em que os assuntos devem ser estudados e os treinos nos veículos devem ser praticados (BRASIL, 2013). Estas determinações da Resolução nº 444 valem em todo o território nacional (ANEXO A).

Já em relação aos valores, estes são determinados pelo Departamento de Trânsito de cada Estado. O Rio Grande do Sul, o DETRAN-RS, em sua Resolução nº 01, estabelece os seguintes valores:

Aulas	Valor hora-aula
Teóricas Categorias A, B, C, D e E	R\$ 4,33

Práticas Categorias A e B	R\$ 24,05
Práticas Categorias C, D e E	R\$ 28,08
Locação de Veículos	Valor
Para Prova Prática Categorias A e B	R\$ 21,62
Para Prova Prática Categorias C, D e E	R\$ 25,96
Para Aulas Categorias C, D e E	R\$ 15,11
RIO GRANDE DO SUL (2008a).	

Embora a resolução supracitada ainda esteja em vigor, no site do DETRAN-RS encontra-se outra tabela com valores atualizados para 2015, onde constam valores diferenciados: aula teórica – R\$ 6,65; aula prática para categorias A e B – R\$ 44,60; e aula prática para categorias C, D e E – 52, 09; locação de veículos para categorias A e B – R\$ 33,47; para categorias C, D e E – R\$ 40,21; e locação por hora para categorias C, D e E – R\$ 23,36 (RIO GRANDE DO SUL, 2015b).

Os valores acima citados devem ser praticados por todos os Centros de Formação de Condutores do Estado do Rio Grande do Sul e são valores que ficam para os estabelecimentos. Abaixo, segue a tabela de valores referentes às taxas:

Descrição	Valor
EXPEDIÇÃO CNH	R\$ 32,86
EXPEDIÇÃO CNH ESTRANGEIRO	R\$ 32,86
EXPEDIÇÃO CNH 2ª VIA	R\$ 49,30
EXAME SAÚDE	R\$ 41,99
EXAME LEGISLAÇÃO TRÂNSITO	R\$ 41,99
EXAME PSICOTÉCNICO	R\$ 41,99
EXAME PRÁTICO DE DIREÇÃO	R\$ 73,04
(RIO GRANDE DO SUL, 2008b).	

Assim como para os serviços anteriormente descritos, as taxas também possuem valores diferenciados conforme tabela de 2015 do DETRAN-RS (lembrando que, apesar disto, ambas as resoluções constam como ainda em vigor), todos mais caros em seus valores atualizados (RIO GRANDE DO SUL, 2015).

Os valores das taxas não vão para os CFCs, inclusive, devem ser pagos na rede bancária ou lotérica. Os valores das aulas, das locações de veículos e as taxas acima citadas compõem o valor que os clientes devem pagar para retirar sua Carteira Nacional de Habilitação (CNH) ou expedir segunda via da mesma.

Portanto, os CFCs trabalham com serviços e valores determinados pelo DETRAN-RS, não podendo aumentá-los conforme aumentam seus custos ou mesmo oferecer valores diferenciados (mais caros ou mais baratos) de acordo com

a qualidade da prestação de serviços que está oferecendo ao cliente (com alta ou baixa qualidade).

### 3.4 AMOSTRA

Para determinar quantos CFCs e clientes participariam da pesquisa, optou-se pela amostragem por conveniência (GIL, 2002).

Escolheu-se a cidade de São Leopoldo, no Estado do Rio Grande do Sul, para a realização da pesquisa devido à proximidade e facilidade para obter os dados. A cidade possui ao todo quatro CFCs, sendo três no centro e um em bairro adjacente.

A princípio, a pesquisa seria realizada nos quatro CFCs. Foram enviadas as solicitações, juntamente com o roteiro da entrevista aos diretores (APÊNDICE A) e o questionário a ser aplicado aos clientes (APÊNDICE B), aos quatro CFCs na primeira semana de maio de 2015. Passadas duas semanas, apenas dois CFCs retornaram nosso contato. Foram reenviados os documentos e as solicitações aos CFCs que não haviam retornado e, novamente, não se obteve resposta.

Fechou-se a amostra com os dois CFCs que concordaram com a pesquisa, ambos do centro da cidade, sendo que os mesmos serão denominados CFC 1 e CFC 2 a fim de garantir o sigilo dos dados, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C).

Também por conveniência, determinou-se a amostra de 20 clientes de cada CFC participante da pesquisa.

### 3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para a pesquisa foi composta por entrevistas com os diretores e aplicação de questionários aos clientes. Gil (2002) afirma que as técnicas de interrogação (questionário, entrevista e formulário) possibilitam alcançar dados a partir do ponto de vista dos pesquisados. Roesch (2012) complementa colocando que o questionário é o método mais utilizado em pesquisas quantitativas, sendo que usualmente serve para levantar a opinião do consumidor.

Em cada CFC, realizou-se uma entrevista com o diretor, sendo que os diretores foram denominados Diretor 1 (D 1) e Diretor 2 (D 2). E em relação aos

clientes, aplicou-se um questionário com 15 perguntas semiabertas em 40 clientes de cada CFC. É importante mencionar que optou-se por aplicar 20 questionários em um dia e 20 em outro, visando maior variedade de clientes. Os questionários foram aplicados diretamente pela pesquisadora e participaram apenas indivíduos que já haviam iniciado seus serviços nos estabelecimentos.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados foi subdividida em duas partes, conforme CFC ao qual os dados pertenciam. E, dentro de cada parte, a análise ocorreu em duas etapas: primeiramente, foi feita a análise qualitativa da entrevista com os diretores; após, foi realizada a análise quantitativa com os dados obtidos através da aplicação dos questionários junto aos clientes. Após as análises qualitativas e quantitativas de cada CFC, a pesquisa foi encerrada com uma análise combinada entre os dados de ambos os estabelecimentos.

Para a pesquisa de caráter quantitativo, foi utilizada a análise univariada e bivariada. A estatística univariada inclui todos os métodos de estatística descritiva que permitem a análise de cada variável separadamente, enquanto a estatística bivariada inclui métodos de análise de duas variáveis, podendo ser ou não estabelecida uma relação de causa/efeito entre elas (REIS, 1996).

Foram utilizadas tabelas (com totais e percentuais) e gráficos para facilitar as análises e também a compreensão dos dados.

A apresentação da pesquisa, no próximo capítulo, segue a ordem em que foi realizada a análise dos dados e contém as tabelas e os gráficos criados.

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Tal como todas as pesquisas abordam um estudo de caso, a presente pesquisa contém limitações no que tange à generalização. Os dados aqui trazidos são referentes à região onde foram coletados e ao tempo em que o estudo foi desenvolvido. Dessa forma, tanto os dados quanto as análises não são aplicáveis a outros estabelecimentos fora deste espaço-tempo.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Após o embasamento teórico realizado no capítulo 2, necessário para melhor compreensão do tema que engloba esta pesquisa, e da descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização prática da pesquisa no capítulo 3, este capítulo traz os resultados obtidos a partir das entrevistas com os diretores e da aplicação do questionário aos clientes.

### 4.1 CFC 1

O primeiro Centro de Formação de Condutores participante da pesquisa fica no centro de São Leopoldo<sup>2</sup>. A seguir, apresentam-se os dados obtidos junto ao diretor e, após, os dados obtidos juntos aos clientes deste estabelecimento.

#### 4.1.1 Dados Obtidos junto ao Diretor: análise qualitativa

Foi realizada uma entrevista com roteiro estruturado previamente (APÊNDICE A) com o Diretor do CFC 1, o qual teve seu nome preservado e nesta pesquisa encontra-se como D 1.

As questões feitas pela pesquisadora e as respostas fornecidas pelo Diretor 1 encontram-se apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Entrevista com o Diretor do CFC 1\*

<p><b>Pesquisadora</b> - Você possui algum curso de especialização e/ou pós-graduação (cursos de capacitação não contam)?</p> <p><b>D 1</b> - <i>Sim.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - Caso tenha respondido que sim à questão anterior, qual foi?</p> <p><b>D 1</b> - <i>MBA Gestão Empresarial, pela FADERGS.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - Há quanto tempo você trabalha neste CFC?</p> <p><b>D 1</b> - <i>Dois anos.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - Este é seu primeiro emprego com cargo de gerente?</p> <p><b>D 1</b> - <i>Não.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - Anteriormente, você trabalhava em que tipo de empresa?</p> <p><b>D 1</b> - <i>Trabalhei em uma instituição de ensino que ministra cursos à distância.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - O trabalho desempenhado no CFC é semelhante ao(s) seu(s) emprego(s)</p>
--

<sup>2</sup> Devido ao pequeno número de CFCs na cidade de São Leopoldo (apenas quatro), optou-se por não mencionar outras informações, como tempo em que atua na cidade, se possui filiais em outras localidades, etc., pois tornaria fácil a distinção de qual seria o CFC em questão.

anterior(es)? Por quê?

**D 1** - *Nenhum emprego é igual ao outro. Todas as empresas possuem suas características particulares que as diferenciam, mesmo quando se tratam de empregos em empresas do mesmo ramo. Neste aspecto, trabalho neste CFC não é parecido com nenhum outro emprego que tive. Mas, sobre o aspecto gerencial, tem suas semelhanças, pois a gente desempenha a mesma função de gerência e utiliza as mesmas ferramentas, só tem que aplica-las de formas diferentes.*

**Pesquisadora** - Você utiliza alguma(s) ferramenta(s) conhecida(s) de gestão empresarial? Cite qual(is).

**D 1** - *Tento organizar tudo em níveis estratégico, tático e operacional. No meu emprego anterior, eu utilizava bastante o CRM, mas aqui esta ferramenta não tem como aplicar. Aplico outras ferramentas de gestão, como análise do micro e do macroambiente, a fim de conseguir o melhor posicionamento do CFC, mas todas precisam ser adaptadas para o tipo de serviço que prestamos.*

**Pesquisadora** - Você utiliza alguma(s) ferramenta(s) conhecida(s) de marketing? Cite qual(is).

**D 1** - *Acredito que o mais importante de mencionar é o marketing de relacionamento. Buscamos estar sempre em contato com os clientes, ouvindo o que eles gostariam de ter no nosso CFC, o que agrada eles e o que não está deixando eles tão satisfeitos. Nossas atendentes são instruídas a questionar os alunos sobre as aulas, verificando se eles estão gostando ou não. Quando temos um aspecto do serviço com significativa quantidade de insatisfação, averiguamos e corrigimos. Por exemplo, se vários alunos reclamam de um professor teórico, tentamos realoca-lo para a função de instrutor prático. Caso ele continue tendo desempenho insatisfatório, provavelmente será demitido. E esse relacionamento que temos com os alunos, de ouvi-los e eles verem que são atendidos, é muito importante é com certeza influencia na satisfação percebida, fazendo com que eles gostem do nosso CFC o indiquem para seus amigos.*

**Pesquisadora** - Quais são as principais dificuldades em gerenciar uma empresa privada que possui seus serviços e valores regulados e fiscalizados pelo governo?

**D 1** - *Eu diria que a maior dificuldade é que, muitas vezes, nossos custos aumentam e a tabela de valores não muda, o que nos causa uma grande defasagem, tornando difícil manter os serviços com a mesma qualidade.*

**Pesquisadora** - Quais as estratégias competitivas utilizadas pelo CFC para se diferenciar e atrair mais clientes?

**D 1** - *Apostamos na qualidade dos serviços. Atender os clientes com atenção, ministrar aulas que capacitem os alunos para a realidade do trânsito, oferecer um bom ambiente para ensino e bons veículos, entre outras coisas.*

**Pesquisadora** - Qual o diferencial que você considera que seu CFC possui e os demais não têm?

**D 1** - *Eu considero que temos um grande diferencial no nosso corpo docente. Procuramos contratar professores (tanto para aulas teóricas como para aulas práticas) que possuam experiência e, sempre que há uma reclamação de alunos sobre as aulas, nós procuramos verificar e se o professor realmente estiver deixando a desejar, realocamos ele para outra função ou demitimos.*

**Pesquisadora** - Por qual razão você acha que os clientes procuram o seu CFC e não os outros? (Exemplos: proximidade, facilidade de acesso, estrutura física, etc.)

**D 1** - *Eu acho que a localização realmente tem um grande peso, pois estamos no centro da cidade, num local que é caminho para escolas, faculdades, serviços das pessoas. Também passa muito ônibus aqui na rua. Mas também acho que se tivéssemos uma boa localização e não tivéssemos bons serviços, a longo prazo não teríamos tantos clientes. Então, acho que a localização é importante, mas a qualidade dos serviços também influencia.*

**Pesquisadora** - Qual você considera seu maior concorrente na cidade?

*Apesar de o CFC 3\*\* ser o mais próximo da gente, acho que o CFC 2\*\* é nosso maior concorrente.*

**Pesquisadora** - Observe os seguintes itens: estrutura interna (espaço, organização e higiene dos ambientes internos), corpo docente (instrutores teóricos e práticos), pessoal (recepcionistas, pessoal da limpeza, segurança, etc.) e veículos. Qual desses itens você considera mais importante para obter novos clientes e por quê?

**D 1** - *É difícil escolher apenas um. Eu sei que a qualidade do nosso corpo docente só é percebida pelo cliente após ele se tornar aluno, ou seja, após já termos obtido o cliente. Mas excelência em um serviço é uma coisa que se espalha, tanto por mídias sociais como pelo boca a boca, de clientes indicando clientes. Além disso, seja no site, nos nossos panfletos como no atendimento da recepcionista quando o cliente procura o CFC, sempre frisamos esta qualidade do corpo docente e a apontamos como diferencial.*

**Pesquisadora** - Quais são os meios utilizados para divulgação do CFC e qual deles você considera mais importante (que dê maior resultado)?

**D 1** - *Nós temos vários meios de divulgação. Folhetos, site na Internet, anúncios no VS, o material didático. Temos também as campanhas de prevenção de acidentes de trânsito e educação para o trânsito, que também são meios de divulgação, além dos veículos que também funcionam dessa forma. Mas acho que o boca a boca ainda é o meio mais importante, porque quando uma pessoa indica, ele não apenas indica, mas também fala dos serviços e do por que está indicando.*

**Pesquisadora** - Se você pudesse alterar a forma como são prestados os serviços (desde a quantidade de horas-aula até o conteúdo ministrado), o que alteraria?

**D 1** - *Acredito que a forma como são prestados os serviços, como o governo determina, realmente é a melhor forma. Eu não diminuiria número de aulas, nem permitiria que os alunos faltassem nas aulas teóricas, porque eu não posso formar um condutor sem o mínimo de capacitação. Quando uma pessoa tira sua CNH através da nossa escola, é nossa responsabilidade. Então, acho que não teria muito o que mudar. Uma coisa que eu mudaria seria em relação às aulas práticas, que o aluno só pode ter três períodos de aula por dia, sendo que apenas dois podem ser na sequência. Muitos alunos marcam três, fazem dois e têm que ficar esperando um período para fazer o terceiro. Eu permitiria o aluno fazer até quatro períodos por dia, podendo fazer todos na sequência, isso é até melhor, porque não fica interrompendo o aprendizado.*

**Pesquisadora** - Se você pudesse alterar os valores, como alteraria e o que faria a partir desta alteração?

**D 1** - *Com certeza iríamos atualizar os valores conforme nossos custos sobem. Não digo que seria um CFC com valores caros, mas aumentaríamos o suficiente para melhorar ainda mais a qualidade. Nossas salas de aulas teóricas, por exemplo, estão pequenas para nossa demanda. Aumentando os valores, poderíamos investir em uma ampliação. Mas, além de aumentar os valores, também teria um plano de descontos para alunos que repetem os exames, sobretudo, o prático.*

**Pesquisadora** - Existe mais algum aspecto do seu trabalho, em relação às estratégias competitivas utilizadas para se diferenciar dos outros CFCs, que você queira mencionar?

**D1** - *Não, acho que já foi tudo mencionado nas questões anteriores.*

\* As respostas dos diretores, quando transcritas, sofreram revisão gramática, mas sem alterar o seu sentido.

\*\* Os nomes dos CFCs foram suprimidos.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Na entrevista, primeiramente buscou-se traçar um perfil geral do profissional que possibilitasse melhor análise sobre sua experiência e capacitação para o cargo

que desempenha. O Diretor do CFC 1 possui MBA em Gestão Empresarial, a qual é bastante condizente com sua função na direção de um estabelecimento. Ele trabalha no CFC 1 há dois anos e afirma que esta não é a primeira vez que assume a gerência de uma empresa.

Anteriormente, o D 1 trabalhava em uma instituição de ensino à distância e, embora considere que nenhum emprego é igual a outro, o Diretor relata que sempre que se assume um cargo equivalente – a gerência, neste caso – o profissional irá desempenhar funções semelhantes e utilizar as mesmas ferramentas, tendo apenas que aplicá-las de formas diferentes conforme cada realidade.

Após o perfil geral, buscou-se compreender como o profissional desempenha sua função de gerente, questionando as ferramentas que o mesmo utiliza, as dificuldades que encontra e as estratégias praticadas.

Sobre as ferramentas utilizadas para desempenhar seu trabalho, no que se refere às ferramentas de gestão empresarial, o D 1 informou utilizar aquelas que são passíveis de serem aplicadas na realidade de um Centro de Formação de Condutores. O profissional citou como exemplo a análise de micro e macroambiente<sup>3</sup>, também informando que em seu emprego anterior fazia uso do CRM<sup>4</sup>, ferramenta esta que, segundo ele, não tem como ser aplicada na realidade de um CFC. Já em relação às ferramentas de marketing, o D 1 ressaltou o uso do marketing de relacionamento<sup>5</sup>, ao qual ele atribuiu grande importância tanto para a

---

<sup>3</sup> Microambiente, ou ambiente operacional, é o nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na organização. Neste ambiente, os principais componentes são cliente, concorrência, mão de obra, fornecedor e questão internacional. Já o macroambiente, também conhecido como ambiente geral, é um dos níveis que compõem os ambientes da organização, caracterizado como ambiente externo. Neste ambiente, a organização não possui controle, sendo composto por questões como de universo social, econômico, político, legal e tecnológico. É o ambiente em que as organizações pouco conseguem dominar, porém, influenciam diretamente as empresas (CERTO; PETER, 2012).

<sup>4</sup> O *Customer Relationship Management* (CRM) é traduzido para o português como Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente. O CRM pode ser entendido como uma filosofia conceitual, de processos, tecnológico e mercadológico. A filosofia conceitual busca entender de como pode atender melhor o cliente, como ele pensa e age, para, por fim, melhor atendê-lo. Sobre o processo, o CRM é um composto de processos que busca para as empresas a conquista de novos clientes, construindo e retendo uma base leal de clientes. Neste sentido, em cada interação entre o negócio e seus clientes, é possível criar e aprimorar soluções capazes de atendê-los de forma integrada e personalizada, aumentando-se, assim, a satisfação e retenção. Os processos podem ser constatados quando se levam em conta as ferramentas predefinidas para ouvir o cliente e registrar todas as interações com ele, alimentando um banco de dados central que poderá, se necessário, ser pesquisado. Isso pode ajudar a compreender melhor o perfil de um determinado cliente ou grupo de clientes e decidir que tipo de interação é mais apropriado para lidar com ele(s) (ZAMBON, 2012).

<sup>5</sup> Objetivo principal do marketing de relacionamento é manter-se em contato constante com os clientes, dando-lhes ajuda com informações e lhes esclarecendo possíveis dúvidas. As empresas focadas em relacionamento com seu público tendem a ter melhores resultados em geral, pois elas

satisfação dos clientes já adquiridos e em uso dos serviços do CFC 1, como para a obtenção de novos clientes, devido à qualidade percebida pelos clientes que os levam a indicarem os serviços do CFC 1 para seus contatos sociais.

Quando questionado sobre as principais dificuldades em gerenciar uma empresa como os Centros de Formação de Condutores, o D 1 citou apenas uma, a qual foi a motivadora da realização deste estudo: os valores tabelados pelo governo. O D 1 justificou sua resposta mencionando que, muitas vezes, os custos do CFC 1 aumentam e os valores não mudam, o que causa defasagem de valores. Inclusive, o profissional acrescentou que este fato interfere na manutenção da qualidade dos serviços que o estabelecimento oferece.

A qualidade dos serviços também é citada pelo D 1 quando questionado sobre as estratégias competitivas utilizadas pelo CFC 1 para se diferenciar e atrair mais clientes. Ele cita que considera importante atender os clientes com atenção, ministrar aulas que capacitem os alunos para a realidade do trânsito, oferecer um bom ambiente para ensino, bons veículos para as aulas práticas, entre outras coisas.

Após conhecer a forma como é feita a gerência do CFC 1, as questões seguintes da entrevista buscaram verificar ao quê o Diretor 1 atribui a obtenção de novos clientes.

Segundo o D 1, o diferencial do CFC 1 é o corpo docente. Ele relata que procura ter, em seu corpo docente, professores capacitados e experientes. É interessante mencionar que a qualidade das aulas ministradas pelos professores só é percebida após o cliente já ter sido obtido, ou seja, caso não exista esta informação sobre o corpo docente nos materiais de divulgação e nas campanhas de marketing, dificilmente o cliente será obtido por este motivo.

O D 1 atribui a procura dos clientes pelo CFC 1 devido à qualidade dos serviços. Segundo ele, o estabelecimento possui uma boa localização e tem um grande peso no momento de fazer os clientes chegarem até ele, mas, a longo prazo, caso o CFC 1 obtivesse os clientes somente pela localização e prestasse serviços sem qualidade, a quantidade de clientes não seria mantida.

Quando questionado sobre qual considera ser o seu maior concorrente na cidade, o D 1 afirmou que é o CFC 2. Entretanto, ponderou que há outro CFC

localizado mais próximo, mas que não o considera como seu maior concorrente. Talvez aqui resida a comprovação de que a localização, sob o ponto de vista do D 1, citada como importante mas não como única fonte de obter novos clientes, realmente não se sobrepõe à qualidade. Para o D 1, embora outro CFC esteja mais perto de seu estabelecimento (e, portanto, talvez seja melhor posicionada, já que ele informa que o CFC 1 tem uma boa localização), não é considerado seu maior concorrente.

A seguir, deu-se uma lista de itens para o Diretor do CFC 1 analisar, qual seja: estrutura interna (espaço, organização e higiene dos ambientes internos), corpo docente (instrutores teóricos e práticos), pessoal (receptionistas, pessoal da limpeza, segurança, etc.) e veículos. Solicitou-se que o D 1 determinasse qual considerava o item mais importante para obter clientes. O profissional citou novamente o corpo docente e justificou que a excelência em um serviço é disseminada pelos clientes, os quais indicam outros, além disso, o D 1 afirma que nos materiais de divulgação e os profissionais de atendimento sempre citam este diferencial do CFC 1.

A propósito, sobre os meios de divulgação, o D 1 afirmou que o CFC 1 possui vários meios de divulgação, mas considera que a disseminação entre clientes ('boca a boca') é o que alcança melhores resultados. É importante mencionar que o 'boca a boca' não é uma forma de divulgação que possa ser controlada diretamente pelo estabelecimento. O estabelecimento pode controlar a qualidade dos serviços prestados, mas não pode determinar se os clientes irão indicá-lo para outras pessoas. Sem dúvida, o famoso 'boca a boca' é um índice importantíssimo de qualidade, mas não pode figurar como a principal forma de divulgação dos serviços.

Por fim, as últimas questões tinham o objetivo de analisar o que os diretores alterariam caso seus serviços e valores não fossem regulados pelo governo. Sobre os serviços, o Diretor do CFC 1 afirmou considerar que a forma como o governo determina a prestação dos serviços é a mais adequada. O D 1 relatou que não teria muito o que mudar e citou a responsabilidade dos CFCs na formação dos condutores, justificando o fato de que não diminuiria a quantidade de aulas e nem tornaria facultativa a presença em aulas teóricas. Para este diretor, a única coisa que alteraria se pudesse seria permitir a realização de até quatro períodos de aulas práticas por dia, podendo realizá-los em sequência (conforme determinação do DETRAN-RS, o aluno pode realizar apenas três períodos de aulas práticas por dia,

sendo que apenas dois podem ser na sequência, tornando obrigatória a interrupção antes da realização do terceiro período).

Em relação aos valores, o D 1 afirmou que certamente atualizaria os valores conforme os custos da prestação de serviços do CFC 1 sobem. O profissional ainda ressaltou que aumentaria os valores apenas o suficiente para poder investir em qualidade, evitando valores excessivamente altos.

Ao longo da entrevista com o Diretor do CFC 1, foi possível notar claramente a preocupação do mesmo com a qualidade dos serviços prestados, tanto em relação ao atendimento como em termos de estrutura física, se sobressaindo a importância que o mesmo atribui ao corpo docente. Analisando sob o ponto de vista deste profissional, a preocupação com a qualidade se reflete na satisfação dos clientes já em uso dos serviços do CFC 1 e também na obtenção de novos clientes. Entretanto, preliminarmente, fica a dúvida se a preocupação com a qualidade não estaria ofuscando outros aspectos que também são importantes para a obtenção de novos clientes, como estratégias de marketing e meios de divulgação controláveis pelo estabelecimento.

#### **4.1.2 Dados Obtidos junto aos Clientes: análise quantitativa univariada**

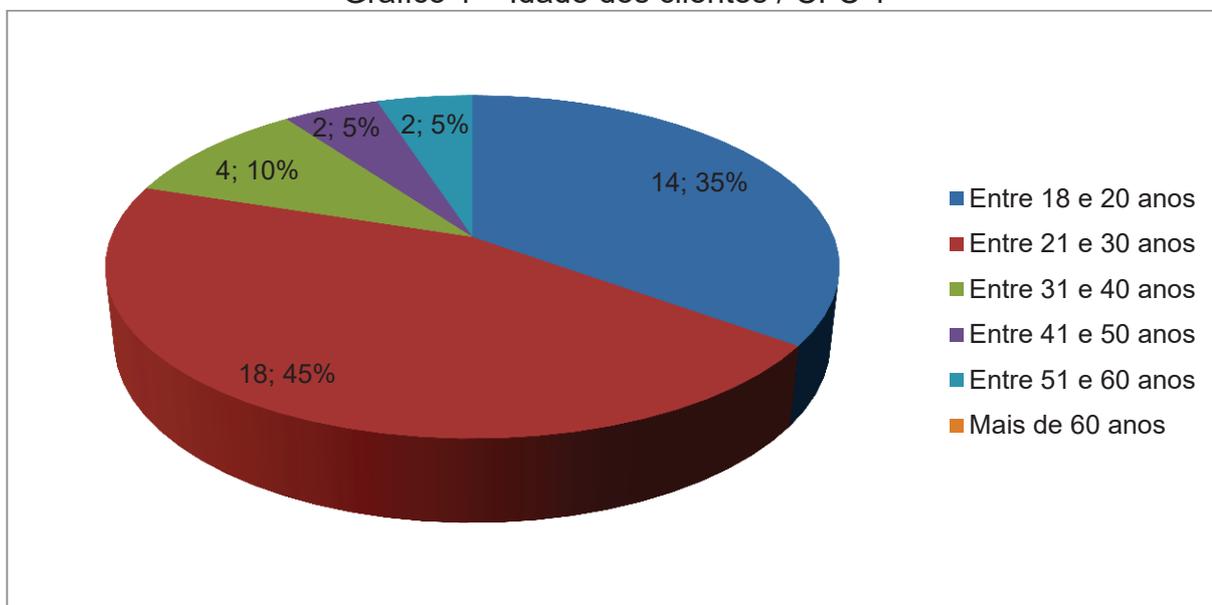
Após a análise qualitativa dos dados obtidos através da entrevista com o Diretor 1, este item apresenta a análise quantitativa univariada dos dados obtidos juntos aos clientes a partir da aplicação do questionário, trazendo o perfil dos clientes do primeiro Centro de Formação de Condutores analisado e permitindo uma visão mais completa do estabelecimento. Neste item, será possível determinar se a preocupação com a qualidade, tão presente nos relatos do D 1, se reflete na opinião dos clientes, assim como, verificar se a percepção em relação aos valores e serviços é semelhante àquela relatada pelo D 1.

Assim como na entrevista, o questionário aplicado aos clientes seguiu uma ordem de apresentação das questões, onde as primeiras visavam traçar um perfil geral dos clientes do estabelecimento.

Observa-se uma grande predominância de clientes jovens no CFC 1. Conforme é possível observar no Gráfico 1. Os clientes com até 30 anos de idade somam 80% (sendo 35% entre 18 e 20 anos e 45% entre 21 e 30 anos). A seguir, clientes entre 31 e 40 anos representam 10%, enquanto clientes entre 41 e 50 anos

e entre 51 e 60 anos representam 5%, cada. A amostra de pesquisa não obteve nenhum cliente com mais de 60 anos.

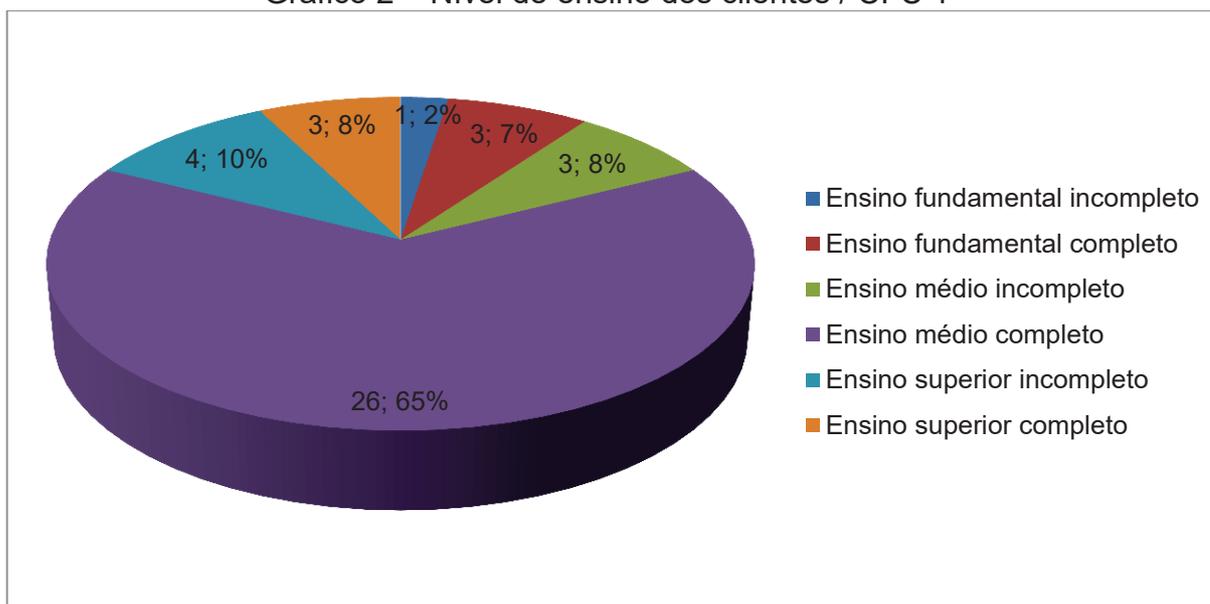
Gráfico 1 – Idade dos clientes / CFC 1



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Assim como em relação à idade, o nível de ensino dos clientes também apresentou predominância de determinada categoria. O Gráfico 2 mostra que 65% dos clientes do CFC 1 possuem nível médio completo. Clientes com ensino fundamental incompleto representaram 2%, com ensino fundamental completo 7% e com ensino médio incompleto 8%. 10% possuem ensino superior incompleto e 8% completaram o ensino superior. A grande quantidade de clientes com escolaridade até o ensino médio talvez esteja relacionada ao perfil jovem dos clientes visto acima, de forma que os indivíduos talvez ainda estejam em seu processo de formação.

Gráfico 2 – Nível de ensino dos clientes / CFC 1

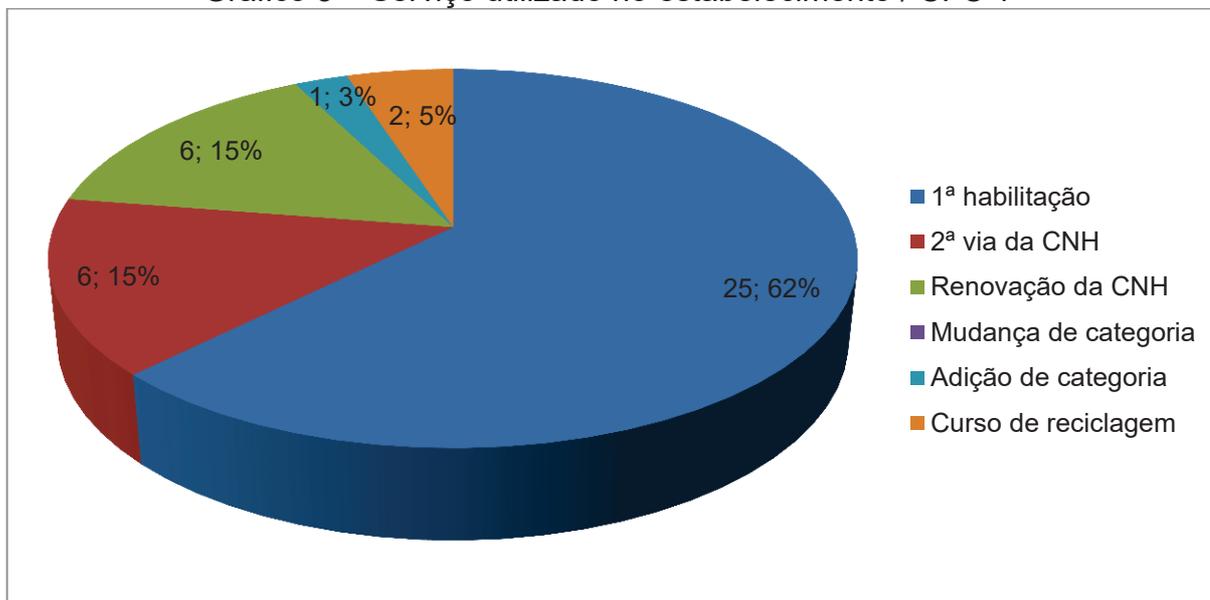


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Após determinar o perfil dos clientes, buscou-se conhecer alguns aspectos relacionados ao uso dos serviços no CFC 1.

O Gráfico 3 mostra que a maioria dos clientes (62%) estavam retirando sua primeira habilitação. A renovação e a segunda via da CNH tiveram 15% de representação, cada. Curso de reciclagem obteve 5% dos clientes e adição de categoria apenas 3%. Na amostra de pesquisa, nenhum cliente estava realizando mudança de categoria.

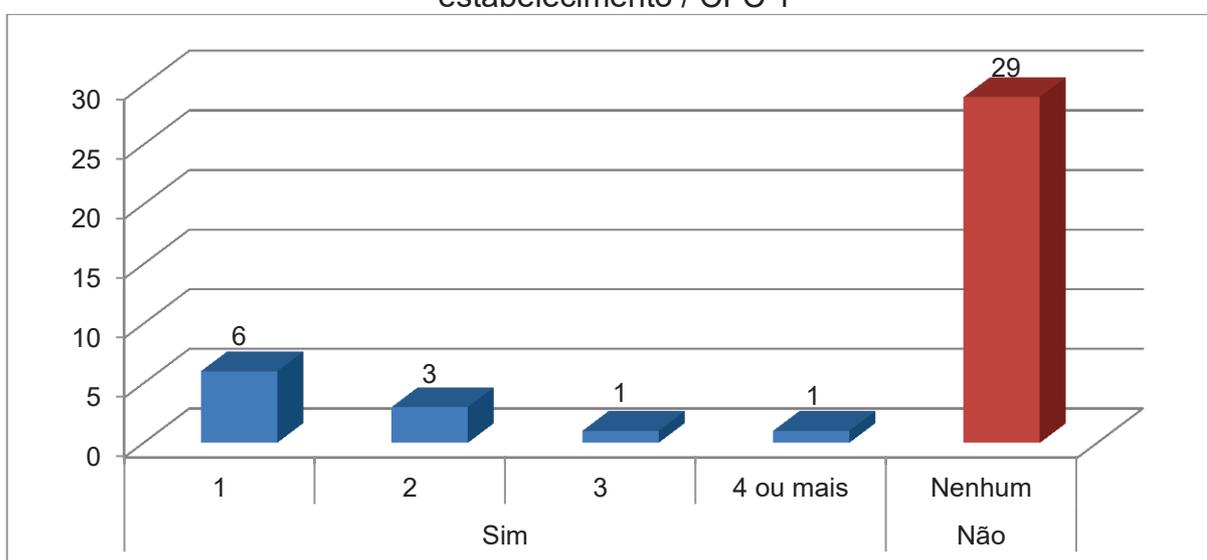
Gráfico 3 – Serviço utilizado no estabelecimento / CFC 1



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Dos 40 clientes participantes da pesquisa, 29 afirmaram que não foram em nenhum outro CFC antes de ir até o CFC 1, o que pode indicar que os clientes não costumam fazer pesquisa de valores, serviços e estrutura ou pode comprovar que os clientes do CFC 1, em sua maioria, procuram o estabelecimento por indicação de outros clientes, o que dispensaria a pesquisa prévia. Seis clientes informaram terem ido a um CFC anteriormente, três clientes informaram terem ido a dois CFCs, um cliente foi a três CFCs e um cliente foi a quatro ou mais estabelecimentos antes de ir até o CFC 1 (Gráfico 4).

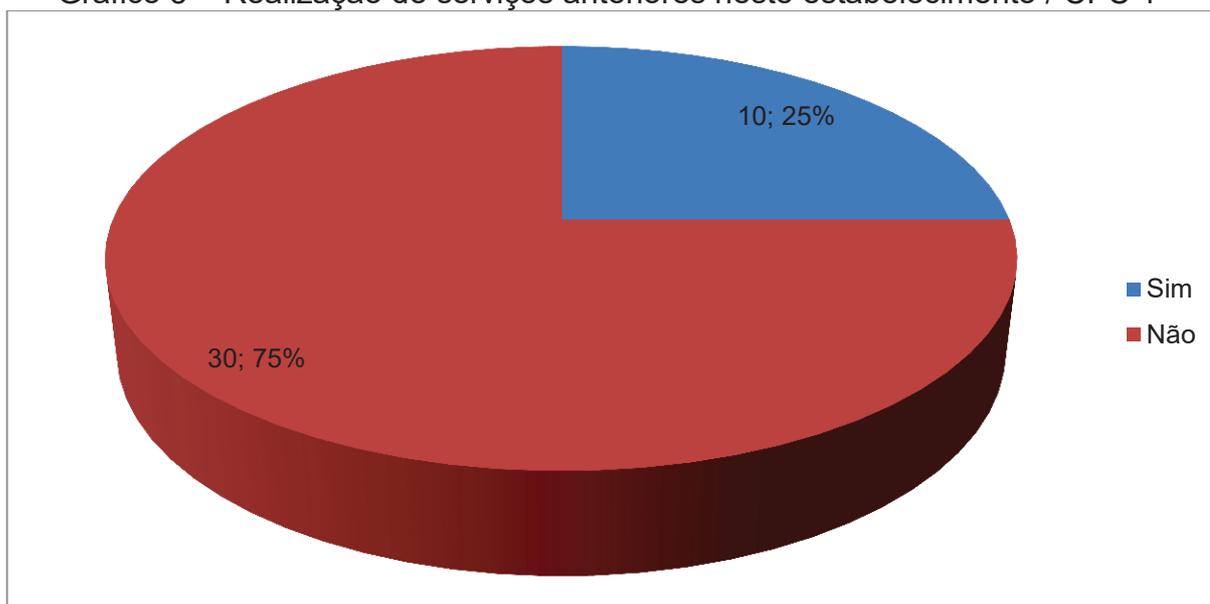
Gráfico 4 – Ida a outros estabelecimentos (e quantos) antes de vir a este estabelecimento / CFC 1



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com o Gráfico 5, certamente a grande quantidade de clientes que não foram a outros estabelecimentos não se deve ao fato de que já haviam realizado algum serviço no CFC 1 anteriormente. Apenas 10 clientes (25%) já haviam realizado serviços anteriores, enquanto 30 (75%) informaram nunca terem realizado serviços no CFC 1.

Gráfico 5 – Realização de serviços anteriores neste estabelecimento / CFC 1

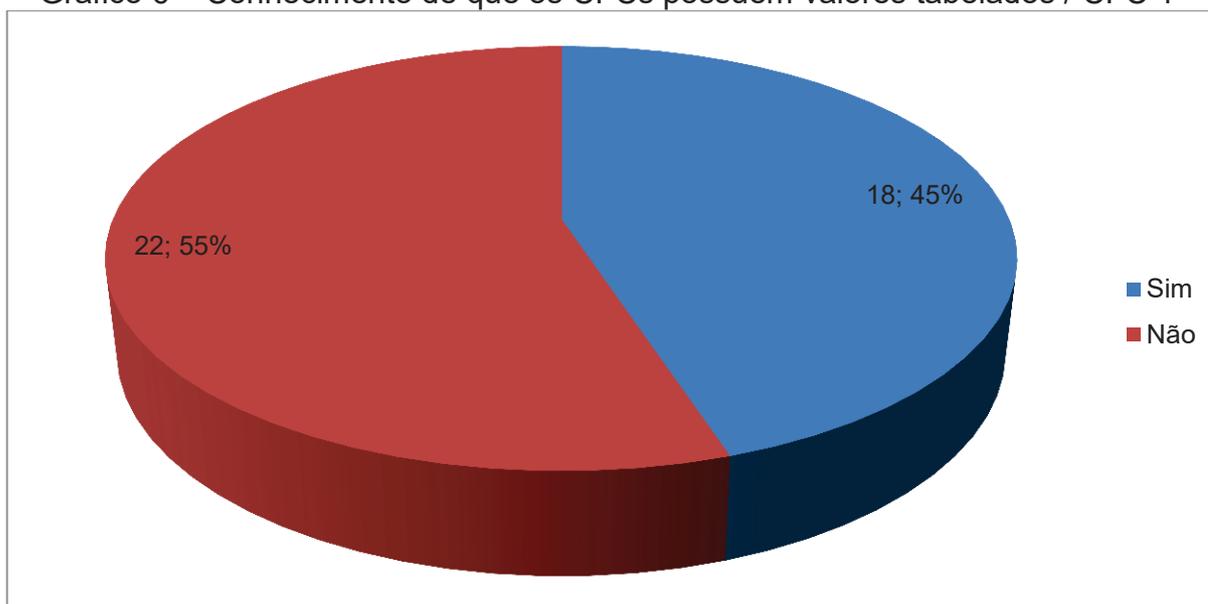


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Após determinar o perfil dos clientes do CFC 1 e conhecer alguns fatores relacionados à forma como eles chegaram até o estabelecimento, buscou-se questionar aspectos referentes aos serviços que os Centros de Formação de Condutores prestam e seus valores praticados.

O Gráfico 6 mostra que pouco mais da metade dos clientes (55%) não tem conhecimento de que os CFCs possuem os valores tabelados. O percentual de clientes que sabiam que os CFCs possuem valores tabelados (45%) não corresponde ao percentual de clientes que não foram a outros estabelecimentos antes de irem ao CFC 1, indicando que o fato de eles não fazerem uma pesquisa prévia não está relacionado ao fato de saberem que encontrariam os mesmos valores.

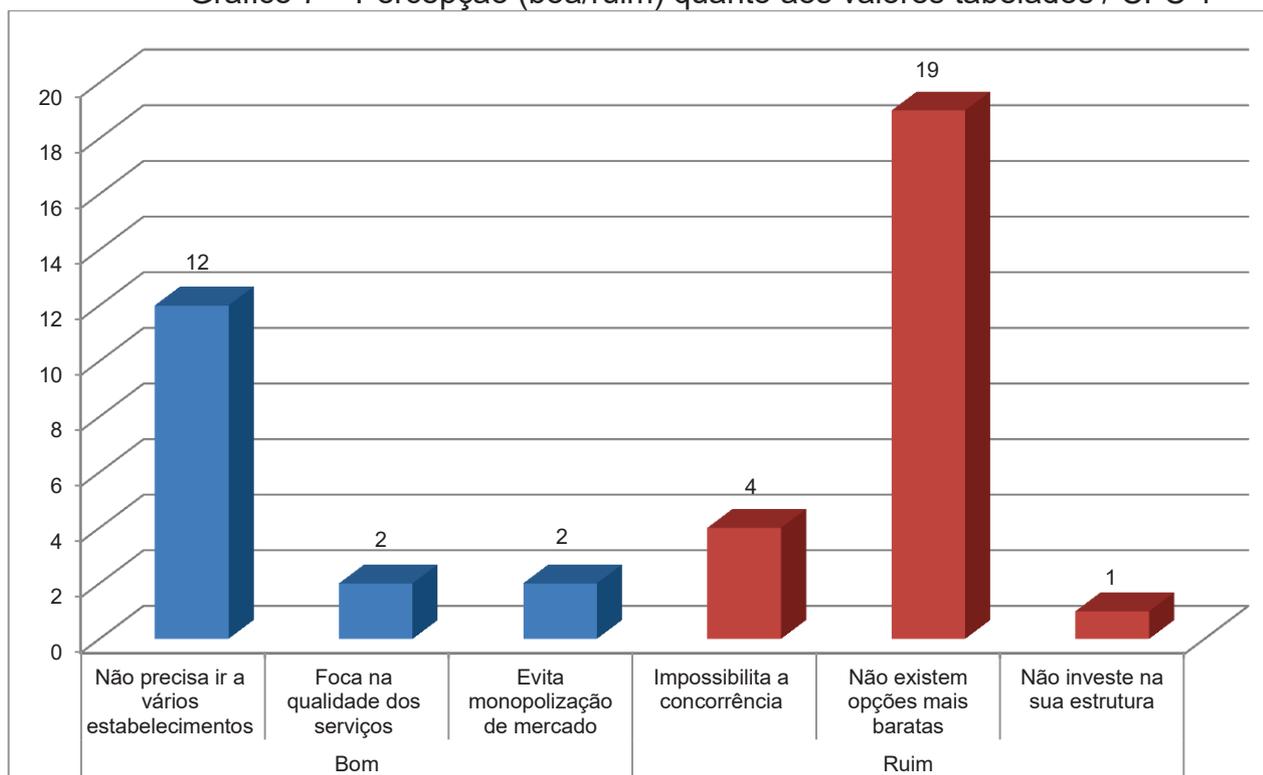
Gráfico 6 – Conhecimento de que os CFCs possuem valores tabelados / CFC 1



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Após todos os clientes estarem cientes de que os valores praticados pelos CFCs são tabelados, foi questionado se achavam que isto era uma coisa boa ou ruim e por que. Conforme demonstra o Gráfico 7, 16 clientes (40%) acham que o fato de os valores serem tabelados é uma coisa boa. Destes, 12 clientes indicaram ser bom porque não é preciso ir a outros estabelecimentos e fazer pesquisa de valores, dois clientes justificaram que isto faz com que os estabelecimentos foquem na qualidade e outros dois afirmaram que isto evita a monopolização do mercado por determinados estabelecimentos. Mas a maioria dos clientes (24 clientes – 60%) considerou ruim o fato de os valores serem tabelados e justificou que isto faz com que não existam opções mais baratas (19 clientes – 48%). Em menor número, os clientes que consideraram o fato ruim também indicaram que isto impossibilita a concorrência (4 clientes – 10%) e faz com que os CFCs não invistam em sua estrutura.

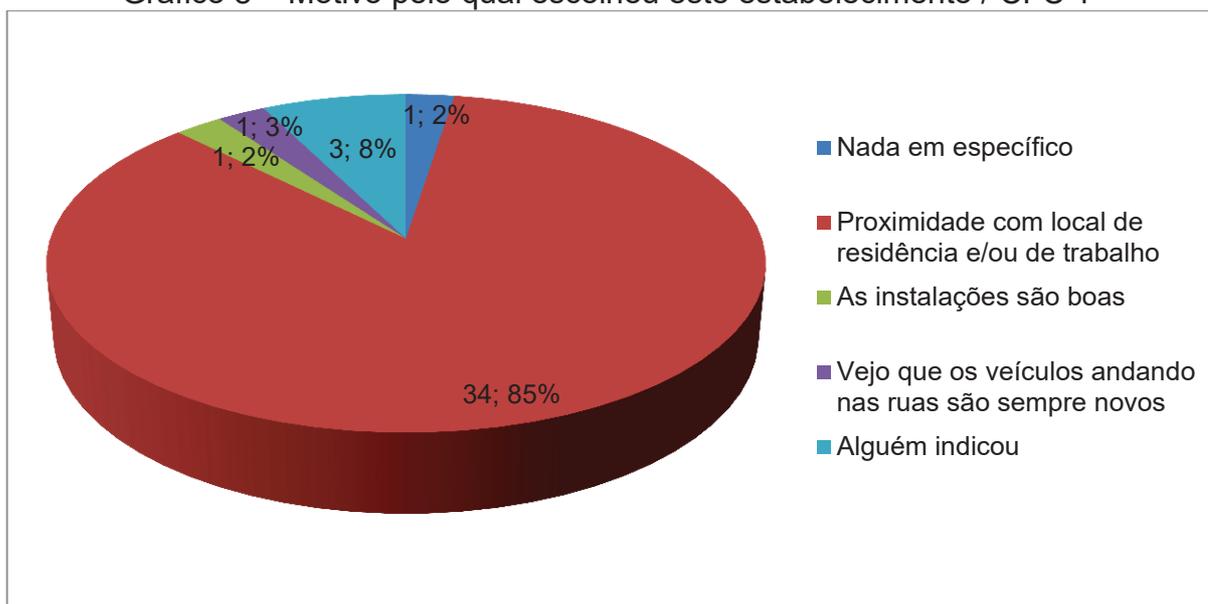
Gráfico 7 – Percepção (boa/ruim) quanto aos valores tabelados / CFC 1



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Quando questionados sobre o motivo que os levou a escolher o CFC 1, a grande maioria dos clientes (34 clientes – 85%) indicou a proximidade do estabelecimento com o local em que mora e/ou trabalha, como demonstra o Gráfico 8. Este dado corrobora com a fala do D 1, apresentada no item anterior, onde ele menciona a localização do CFC 1 como importante fator para a obtenção de novos clientes. A indicação de outros clientes, também mencionada pelo D 1, não só como forma de obter novos clientes mas também como estratégia de marketing, foi indicada por apenas três clientes (8%). Os motivos de as instalações são boas, os veículos são bons e nada em específico foram citados por um cliente (2%), cada.

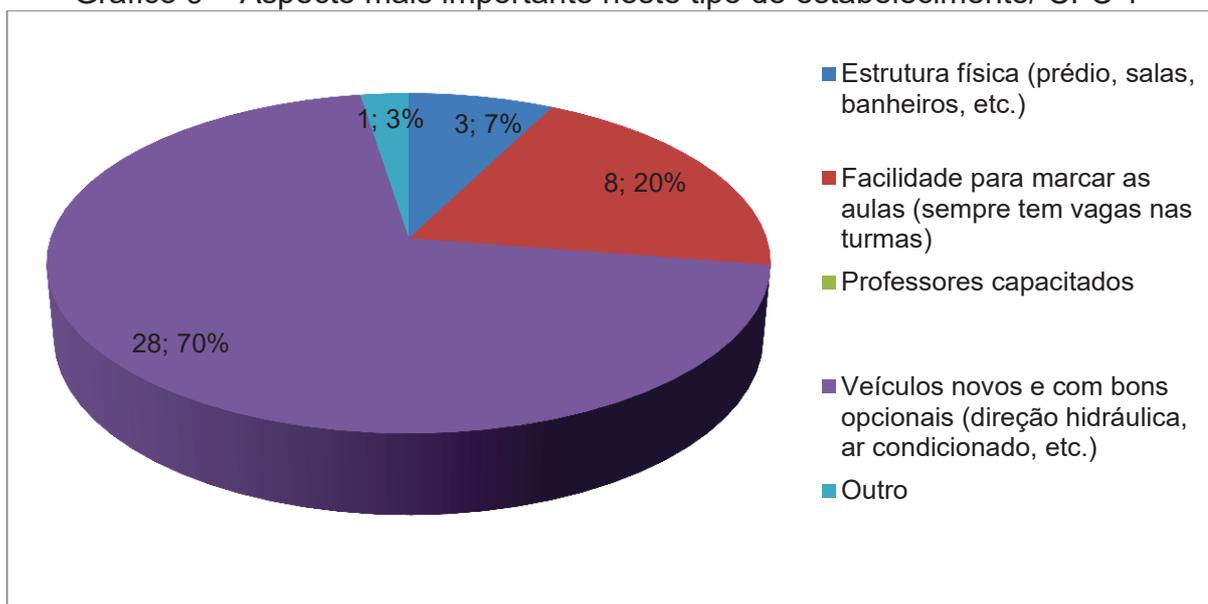
Gráfico 8 – Motivo pelo qual escolheu este estabelecimento / CFC 1



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Embora a indicação de que os veículos são bons tenha recebido pequena porcentagem, 28 clientes (70%) informaram que o aspecto mais importante neste tipo de estabelecimento é possuir veículos novos e com bons opcionais (Gráfico 9). O fato de os clientes atribuírem importância aos veículos, mas não indicarem que percebem isto nos veículos andando nas ruas (pelo menos não a ponto de ser o motivo que os levou a escolher o CFC 1), talvez indique que a apresentação gráfica (pintura, adesivos com informações) dos veículos precisa ser melhor trabalhada como forma de marketing e divulgação, indicando nos veículos que os mesmos possuem direção hidráulica, freios ABS, ar condicionado, são novos, etc. Três clientes (7%) mencionaram a estrutura física, enquanto oito clientes (20%) afirmaram que o mais importante é a facilidade para marcar as aulas, o que, de certa forma, também depende da estrutura física, pois, se o estabelecimento não dispuser de várias salas de aula, não poderá comportar toda a demanda. A qualidade do corpo docente, tão mencionada pelo D 1, não teve correspondência com a opinião dos clientes, pois nenhum cliente indicou que o aspecto mais importante é que o estabelecimento tenha professores capacitados. Por fim, um cliente (3%) indicou outro motivo, que seria os instrutores levarem os alunos até suas casas após o término da aula prática.

Gráfico 9 – Aspecto mais importante neste tipo de estabelecimento/ CFC 1

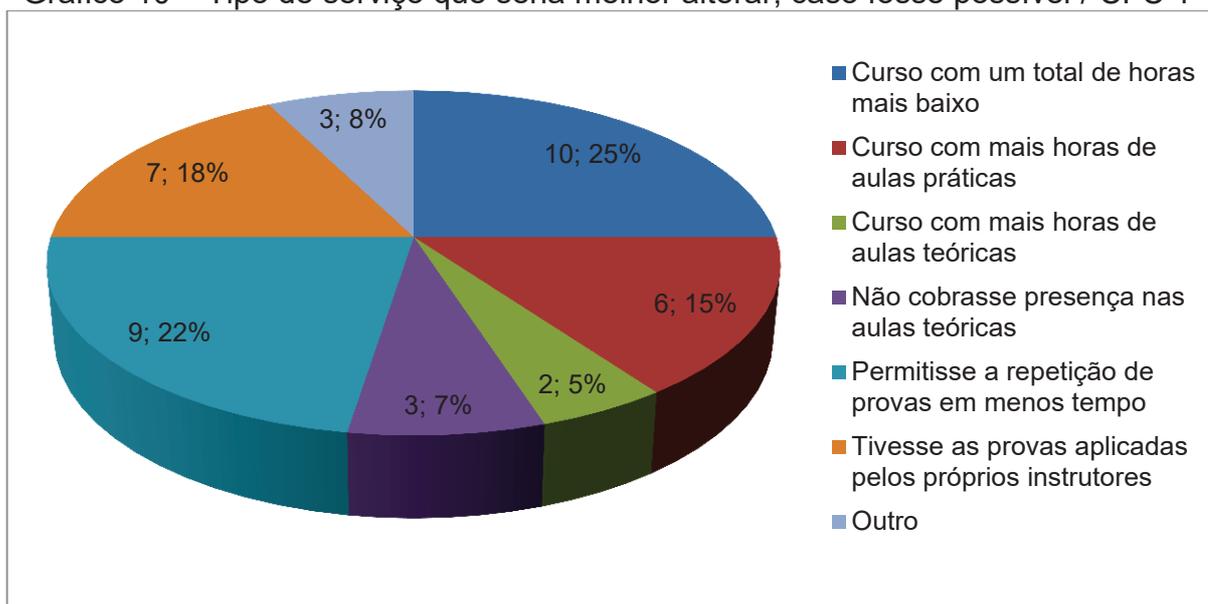


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Assim como foi questionado ao D 1 o que alteraria caso os serviços e os valores não fossem tabelados e regulados pelo governo, perguntou-se aos clientes do CFC 1 o que consideraram que seria melhor alterar nestes aspectos.

Em relação ao tipo de serviço, o Gráfico 10 mostra que as opções de respostas ficaram bem divididas entre os clientes, pois nenhuma categoria se destacou com grande percentual, indicando a predominância de determinada preferência. Ter um curso com um total de horas mais baixo foi a opção que teve maior indicação dos clientes (10 clientes – 25%). A seguir, nove clientes (22%) indicaram que gostariam de poder repetir as provas em menos tempo (lembrando que o DETRAN-RS estabelece o intervalo mínimo de 15 dias para a repetição). Sete clientes (17%) preferiam que as provas fossem aplicadas pelos próprios professores do estabelecimento, e não pelos agentes do DETRAN-RS. Seis clientes (15%) gostariam de um curso com mais horas de aulas práticas, enquanto apenas dois clientes (5%) gostariam de um curso com mais horas de aulas teóricas. Três clientes (8%) gostariam que não fosse cobrada presença nas aulas teóricas e três clientes (8%) indicaram outras alterações. Destes, um cliente gostaria que o estabelecimento lembrasse os clientes quando suas habilitações estivesse para vencer, outro gostaria que as aulas de reciclagem fosse realizadas separadamente das aulas para primeira habilitação, e outro indicou que gostaria que fosse permitida a realização de aulas e provas com veículo do aluno.

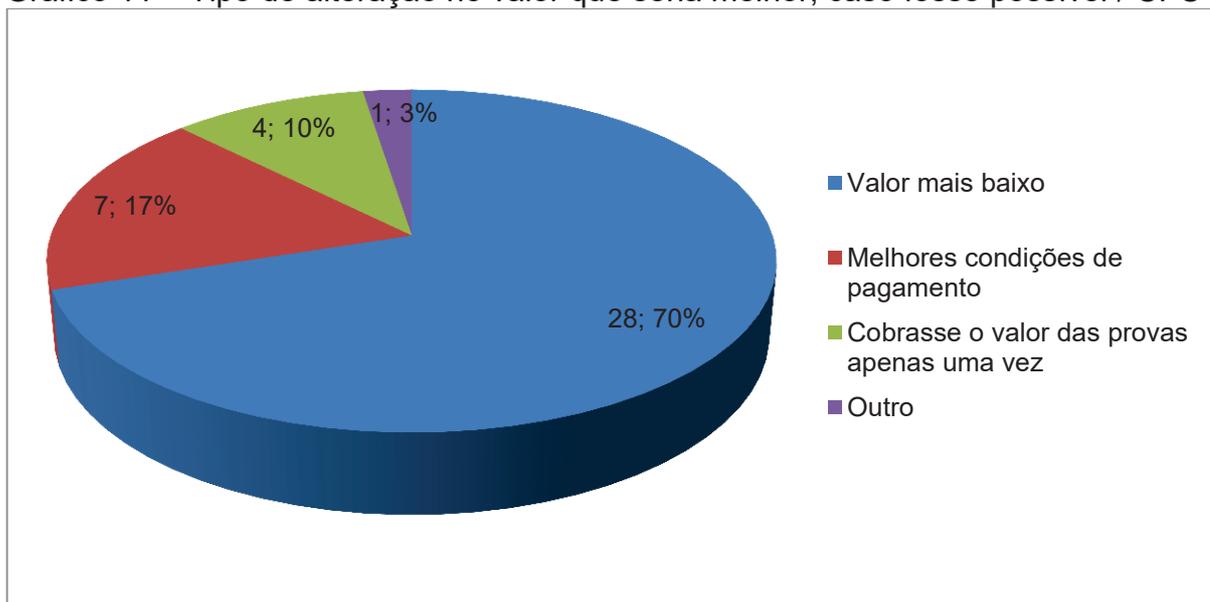
Gráfico 10 – Tipo de serviço que seria melhor alterar, caso fosse possível / CFC 1



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Referente a alterações no valor, caso fosse possível, a maioria dos clientes (28 clientes – 70%) afirmou que optaria por estabelecimentos com valores mais baixos. Este é mais um dado que pode indicar que os clientes não veem a qualidade dos serviços em primeiro lugar, o que difere da fala do D 1. Também relacionado à questão financeira, sete clientes (17%) indicaram que gostariam de melhores condições de pagamento, o que pode indicar que, caso fosse permitido alterar os valores e o CFC 1 optasse por investir em infraestrutura e, para isto, tivesse que aumentar os valores, talvez uma saída fosse apresentar condições mais facilitadas de pagamento. Quatro clientes (10%) gostariam que o valor das provas fosse cobrado apenas uma vez, não tendo que pagar caso repitam. E um cliente (3%) indicou outro motivo, que seria a permissão para realizar as aulas práticas e a prova prática com o veículo do aluno, isentando-o de pagar por aluguel de veículo.

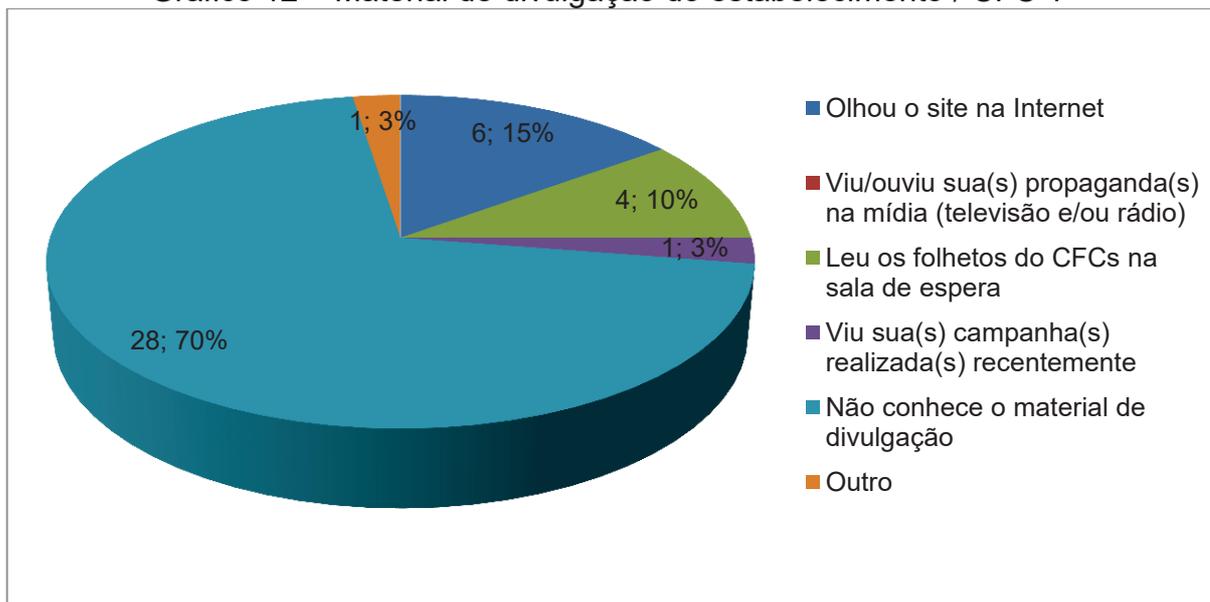
Gráfico 11 – Tipo de alteração no valor que seria melhor, caso fosse possível / CFC 1



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Por fim, questionou-se aos clientes se eles tiveram algum contato com o material de divulgação do CFC 1. A maioria (28 clientes – 70%) afirmou que não conhece o material de divulgação do estabelecimento, dado este que deve servir de alerta para o CFC 1, pois pode estar perdendo de obter novos clientes devido à falta de divulgação ou a uma divulgação ineficiente. Dentre os clientes que tiveram algum contato com o material de divulgação do CFC 1, seis clientes (15%) informaram que olharam o site na Internet, quatro clientes (10%) leram os folhetos na sala de espera, um cliente (3%) viu uma campanha realizada recentemente e um cliente indicou outro motivo, dizendo que sempre passa pelo CFC 1 a caminho do trabalho e vê sua placa e pintura da fachada.

Gráfico 12 – Material de divulgação do estabelecimento / CFC 1



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Observou que a maioria dos dados obtidos junto aos clientes não guarda correlação com algumas falas do D 1, sobretudo, no que tange à qualidade dos serviços, pois ficou comprovado que os clientes priorizam o valor. A qualidade do corpo docente, mencionada pelo D 1 também não foi vista como aspecto importante pelos clientes. Inclusive, a indicação entre clientes (o 'boca a boca') não teve grande relevância nos dados dos clientes. A princípio, a questão da localização parece ser o fator que demonstrou maior correspondência entre a fala do D 1 e os clientes do CFC 1.

#### 4.2 CFC 2

Este item apresenta os dados referentes ao segundo Centro de Formação de Condutores analisado, o qual também se situa no centro de São Leopoldo<sup>6</sup>.

Primeiramente, tem-se a análise qualitativa dos dados obtidos em entrevista junto ao Diretor, o qual foi denominado D 2. Após, apresentam-se os dados quantitativos referentes aos clientes do CFC 2.

<sup>6</sup> Conforme mencionado anteriormente, não foram apresentadas outras informações dos CFCs devido ao pequeno número deles na cidade de São Leopoldo, onde algumas informações poderiam tornar possível a identificação dos estabelecimentos pesquisados.

#### 4.2.1 Dados Obtidos junto ao Diretor: análise qualitativa

Abaixo, o Quadro 10 apresenta a transcrição da entrevista realizada junto ao Diretor do CFC 2.

Quadro 10 – Entrevista com o diretor do CFC 2

<p><b>Pesquisadora</b> - Você possui algum curso de especialização e/ou pós-graduação (cursos de capacitação não contam)?</p> <p><b>D2</b> - <i>Sim.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - Caso tenha respondido que sim à questão anterior, qual foi?</p> <p><b>D2</b> - <i>Gestão Estratégica de Pessoas.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - Há quanto tempo você trabalha neste CFC?</p> <p><b>D2</b> - <i>Quatro anos e meio.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - Este é seu primeiro emprego com cargo de gerente?</p> <p><b>D2</b> - <i>Não.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - Anteriormente, você trabalhava em que tipo de empresa?</p> <p><b>D2</b> - <i>Já trabalhei em várias empresas. Mas como gerente, trabalhei por 12 anos em uma empresa de seleção e recrutamento de pessoas.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - O trabalho desempenhado no CFC é semelhante ao(s) seu(s) emprego(s) anterior(es)? Por quê?</p> <p><b>D2</b> - <i>Não. É bem diferente. Aqui a gente não tem somente que aplicar os conhecimentos de gerência obtidos em cursos, mas também se preocupar com questões de ensino. Em outras empresas, como gerente, a gente trabalha em várias coisas por pouco tempo, mas aqui o trabalho é focado em poucas coisas a longo prazo. Fora as questões específicas deste tipo de estabelecimento que é o CFC, então, é bem diferente.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - Você utiliza alguma(s) ferramenta(s) conhecida(s) de gestão empresarial? Cite qual(is).</p> <p><b>D2</b> - <i>Recentemente implantei a avaliação de desempenho 360°. Implantei porque considero que funcionários capacitados e que desempenham bem suas funções são fundamentais para a qualidade dos serviços. Nós temos dificuldades em melhorar a qualidade no sentido de infraestrutura, pois não podemos aumentar os valores para ter o capital necessário, mas podemos aumentar a qualidade no sentido de recursos humanos. Também utilizo treinamento e a análise SWOT.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - Você utiliza alguma(s) ferramenta(s) conhecida(s) de marketing? Cite qual(is).</p> <p><b>D2</b> - <i>Já tem algum tempo que fazemos pesquisa de mercado. Verificamos a satisfação do cliente no início e no final do serviço realizado, mas não conseguimos atingir 100%. Pós-venda não se aplica aos nossos serviços.</i></p> <p><b>Pesquisadora</b> - Quais são as principais dificuldades em gerenciar uma empresa privada que possui seus serviços e valores regulados e fiscalizados pelo governo?</p> <p><b>D2</b> - <i>Os valores costumam ser uma parte importante em qualquer negócio. Faz parte dos 4Ps de marketing. Valores também estão presentes no 5W2H. Trabalhar em um estabelecimento onde os valores não podem ser alterados por nós faz com que a gente tenha que trabalhar em todos os outros aspectos voltados para o valor estabelecido. Por exemplo, eu não posso querer investir em infraestrutura e fazer ampliações para obter novos clientes se os valores engessados não me permitem ter uma contrapartida de valores. Então, todo o resto tem que ser feito de acordo com o que os valores praticados</i></p>
--

nos permitem.

**Pesquisadora** - Quais as estratégias competitivas utilizadas pelo CFC para se diferenciar e atrair mais clientes?

**D2** - *Embora a gente queira investir em qualidade, as pessoas em geral ainda visam sempre a questão do valor. E como o valor é tabelado, o que a gente pode fazer é facilitar o pagamento. No momento, por exemplo, estamos parcelando em até 12 vezes sem entrada e sem juros. E esse parcelamento realmente nos traz bastante cliente, pois os outros CFCs não parcelam em tantas vezes.*

**Pesquisadora** - Qual o diferencial que você considera que seu CFC possui e os demais não têm?

**D2** - *Além da questão da facilidade do pagamento, posso dizer que outra coisa que temos e os outros não têm é determinados cursos. Somos bem completos. Além dos serviços comuns, como 1ª habilitação, renovação, 2ª via, adição, mudança de categoria, temos no momento 18 cursos especiais, sendo que alguns deles não são ofertados por nenhum outro CFC de São Leopoldo.*

**Pesquisadora** - Por qual razão você acha que os clientes procuram o seu CFC e não os outros? (Exemplos: proximidade, facilidade de acesso, estrutura física, etc.)

**D2** - *Muita gente vem até nós e diz que procurou nosso CFC porque viu nossos veículos nas ruas. Pode parecer bobagem, mas a cor que utilizamos nos nossos carros chama a atenção. Mas não é só isso. Nós trocamos toda a frota no máximo a cada quatro anos. Veículos de passeio, que são os mais utilizados, chegamos a trocar após dois anos. Então, os veículos estão sempre em boas condições. E isso chama bastante atenção na rua.*

**Pesquisadora** - Qual você considera seu maior concorrente na cidade?

**D2** - *Temos um número pequeno de CFCs na cidade, o que torna todos concorrentes entre si. Mas devido à localização e ao reconhecimento em São Leopoldo e Novo Hamburgo, o CFC 1\*\* considerado nosso maior concorrente.*

**Pesquisadora** - Observe os seguintes itens: estrutura interna (espaço, organização e higiene dos ambientes internos), corpo docente (instrutores teóricos e práticos), pessoal (recepcionistas, pessoal da limpeza, segurança, etc.) e veículos. Qual desses itens você considera mais importante para obter novos clientes e por quê?

**D2** - *Todos são importantes e buscamos investir em todos. Os veículos são muito bons, como eu disse acima, mas de nada adiante ter bons veículos e, por exemplo, quando o aluno vai ao banheiro encontra um local com pouca higiene. Também não adiantaria oferecer parcelamento para obter novos clientes e não ter estrutura para receber todos, com poucas salas de aula e fazendo com que os alunos demorem muito para conseguir vagas nas turmas. Então, todos são importantes.*

**Pesquisadora** - Quais são os meios utilizados para divulgação do CFC e qual deles você considera mais importante (que dê maior resultado)?

**D2** - *O mais importante com certeza é aquele que dá mais resultado. E pelo que observamos, temos três meios de divulgação que dão bons resultados. O primeiro é a propaganda que os próprios veículos fazem, onde buscamos destacar os veículos com cor diferente dos demais CFC, sempre em boas condições e com inscrições de que eles possuem ar condicionado, direção hidráulica, freio ABS, etc. O segundo é a indicação de um amigo para o outro e o terceiro é nosso site na Internet, que tem um bom layout e está sempre atualizado. Mas também anunciamos no jornal da cidade, temos folders, fazemos ações educativas em escolas, temos propagandas em outdoors e muros.*

**Pesquisadora** - Se você pudesse alterar a forma como são prestados os serviços (desde a quantidade de horas-aula até o conteúdo ministrado), o que alteraria?

**D2** - *Os alunos reclamam muito da obrigatoriedade de participar das aulas teóricas. Dizem que são cansativas e que tudo o que os professores dizem eles podem aprender sozinhos com a apostila ou na Internet. Eu não concordo, acho fundamental a explicação dos*

*professores e não tornaria a parte teórica com presença facultativa. Mas com certeza pensaria em uma forma de tornar essa parte mais agradável. E outra coisa que com certeza faria seria retirar a obrigação de o aluno esperar 15 dias para repetir os testes. Não tem necessidade.*

**Pesquisadora** - Se você pudesse alterar os valores, como alteraria e o que faria a partir desta alteração?

**D2** - *Mesmo que pudéssemos alterar os valores, grande parte do valor que o cliente paga é de taxas que não são para nós. Mas às vezes os clientes não entendem isso, eles só acham que o valor total está muito caro. E, considerando a crise que está atingindo a população, pessoalmente concordo que para tirar uma habilitação está muito caro. Então, aumentar os valores e deixar o valor ainda mais alto, considerando que não podemos retirar as taxas, ficaria difícil de competir, porque no final das contas o que importa mais é o valor que o cliente está pagando, e não se ele está assistindo aula em uma cadeira confortável ou dirigindo um carro com ar condicionado. Mas como realmente gostaríamos de continuar investindo em qualidade e ampliar o espaço interno, acredito que uma boa opção seria aumentar um pouco o valor dos cursos especiais, porque esse público é diferenciado, não é a mesma coisa de quem está tirando a 1ª habilitação, já tem condições de pagar um valor mais alto.*

**Pesquisadora** - Existe mais algum aspecto do seu trabalho, em relação às estratégias competitivas utilizadas para se diferenciar dos outros CFCs, que você queira mencionar?

**D2** - Não.

\* As respostas dos diretores, quando transcritas, sofreram revisão gramática, mas sem alterar o seu sentido.

\*\* O nome do CFC foi suprimido.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Conforme informado anteriormente, as questões pré-estabelecidas da entrevista seguiram uma ordem que visava ir dos aspectos mais pessoais do profissional (como sua formação e experiência), passando por questões de gerência, até uma discussão sobre aspectos que seriam de maior relevância caso os valores e serviços não fossem tabelados e regulados pelo governo.

Assim como o D 1, o D 2 possui curso de especialização e experiência anterior em gerência. Seu curso realizado foi Gestão Estratégica de Pessoas, o qual é bem condizente com seu emprego anterior, onde trabalhou por 12 anos em uma empresa de seleção e recrutamento de pessoas. Mas seu tempo de trabalho no CFC 2, quatro anos e meio, provavelmente já permitiu ao profissional adaptar sua formação e experiência ao tipo de estabelecimento em que se encontra.

O D 2 considera o trabalho desempenhado no CFC 2 bem diferente de seus empregos anteriores, ao contrário do D 1. Para o D 2, o trabalho como gerente em outras empresas envolve trabalhar em várias coisas por pouco tempo, enquanto suas atividades no CFC 2 envolvem trabalhar em questões mais pontuais por muito tempo. O profissional também mencionou que, além de gerenciar pessoas e

processos, no CFC 2 ele também precisa se preocupar com questões de ensino, o que não ocorria em seus empregos anteriores.

De posse do perfil do profissional à frente do segundo Centro de Formação de Condutores pesquisado, buscou-se compreender como o mesmo realiza o seu trabalho.

Primeiramente, questionou-se se o D 2 utilizava ferramentas conhecidas de gestão empresarial. O profissional afirmou que utiliza o treinamento<sup>7</sup>, a análise SWOT<sup>8</sup> e que recentemente implantou a avaliação de desempenho 360°<sup>9</sup>. O D 2 mencionou que implantou esta avaliação porque considera que funcionários capacitados e que desempenham bem suas funções são fundamentais para a qualidade dos serviços. Ele ainda explicou que, como tem dificuldades em melhorar a qualidade no sentido de infraestrutura, pois não pode aumentar os valores para ter o capital necessário, procura aumentar a qualidade no sentido de recursos humanos. Observa-se um uso mais efetivo das ferramentas de gestão por parte do D 2, já que o D 1, embora tenha dito que utilizava várias ferramentas, citou apenas a análise de micro e macroambiente.

Quando questionado sobre ferramentas de marketing, o D 2 foi mais sucinto, indicando que utiliza a pesquisa de mercado<sup>10</sup>, a fim de verificar a satisfação do cliente no início e no final do serviço realizado, informando ainda que o pós-venda<sup>11</sup> não se aplicaria ao tipo de estabelecimento como um CFC.

---

<sup>7</sup> Treinamento é um processo educacional de curto prazo, que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido (CHIAVENATO, 2010).

<sup>8</sup> A análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (strengths), pontos fracos (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) da organização. Onde ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa); ponto fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial; oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura; e ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil (OLIVEIRA, 2012).

<sup>9</sup> Este método de avaliação é feito de modo circular, ou seja, por todos aqueles que mantêm qualquer interação com o avaliado. Neste método, participam o gerente, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, fornecedores, e mais aqueles que estejam ao redor do avaliado, em uma abrangência de 360° (CHIAVENATO, 2010).

<sup>10</sup> Pesquisa de mercado pode ser conceituada como “a função que integra o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por meio de informação – informação usada para identificar e definir oportunidade e os problemas de marketing, gerar, aperfeiçoar e avaliar as ações de marketing” (AAKER; KUMAR; DAY, 2004 apud MADY, 2014, p. 24).

<sup>11</sup> A pós-venda envolve todas as atividades posteriores ao processo da venda. Ela deve ser parte indispensável do processo de venda. Da mesma maneira, como toda e qualquer empresa faz um

A seguir, questionou-se ao D 2 quais as principais dificuldades em gerenciar uma empresa privada que possui serviços e valores regulados e fiscalizados pelo governo. O profissional informou que a questão dos valores costuma ser uma parte importante em qualquer negócio, inclusive, fazendo parte dos 4Ps de marketing e estando presentes no 5W1H<sup>12</sup>. Assim, segundo o D 2, trabalhar em um estabelecimento onde os valores não podem ser alterados faz com que a empresa tenha que trabalhar em todos os outros aspectos voltados para o valor estabelecido. O profissional exemplificou que não se pode querer investir em infraestrutura e fazer ampliações para obter novos clientes se os valores tabelados não me permitem ter uma contrapartida de valores, como um aumento.

Ainda buscando verificar como era desempenhada a gerência do CFC 2 pelo D 2, questionou-se sobre as estratégias competitivas utilizadas pelo estabelecimento para se diferenciar e atrair mais clientes. O D 2 ponderou e disse que, embora quisesse investir e se destacar pela qualidade, as pessoas ainda visam a questão do valor, o qual se torna uma questão problemática para os CFCs, que têm valores tabelados. Mas, segundo o profissional, o CFC 2 se diferencia justamente por um aspecto financeiro, que é permitir o parcelamento em até 12 vezes sem entrada e sem juros.

As questões seguintes visavam determinar ao quê o D 2 atribuía a obtenção de novos clientes, sendo que a facilidade no pagamento foi novamente lembrada por ele. Mas o D 2 completou que outro diferencial é que o CFC 2 possui vários cursos especiais, dos quais alguns não são ofertados por nenhum outro CFC da cidade, tornando o CFC 2 a única opção para clientes que procuram determinados cursos.

Para D 2, a principal razão que faz os clientes procurarem o CFC 2 não é a facilidade de pagamento nem a existência de cursos especiais, mas sim seus veículos diferenciados. O profissional explica que os carros de passeio são trocados

---

seguimento de suas compras corporativas, o consumidor costuma fazer o mesmo. O agendamento da entrega daquilo que foi vendido, os serviços de assistência técnica, a resolução de possíveis problemas que independem do cliente e escapam ao seu controle, e a certeza de que as expectativas do cliente estão sendo plenamente satisfeitas são aspectos importantes no pós-venda que influenciam poderosamente os hábitos e as decisões futuras de compra por parte do consumidor. A pós-venda, da mesma forma como a eficiência deve ser sempre acompanhada pela eficácia (CHIAVENATO, 2014).

<sup>12</sup> 5W1H é uma espécie de *check list* usualmente utilizado pelos dirigentes das empresas para garantir que uma tarefa, atividade, estratégia, entre outros, seja conduzida de forma clara e objetiva, sem nenhuma dúvida. Os 5W1H correspondem às seguintes palavras do inglês: *What* – o que: que operação é esta?; *Who* – quem: quem/qual setor fará?; *Where* – onde: onde/em qual lugar fará?; *When* – quando: quando/com que periodicidade fará?; *Why* – por que: por que fará?; *How* – como: como fará? Que método utilizará? (BONATO, 2008).

a cada dois anos, estando sempre em boas condições, além de a pintura diferenciada chamar a atenção nas ruas. O D 2 afirma que este fato é comprovado, pois muitos clientes informam que procuraram o CFC 2 devido aos seus veículos.

Em relação à concorrência, assim como o D 1 creditou ao CFC 2 seu maior concorrente, o D 2 também afirmou que seu maior concorrente é o CFC 1, embora tenha ponderado que, devido a haver poucos CFCs na cidade, a concorrência existe entre todos.

Foi solicitado ao D 2 que observasse os seguintes itens estrutura interna (espaço, organização e higiene dos ambientes internos), corpo docente (instrutores teóricos e práticos), pessoal (recepcionistas, pessoal da limpeza, segurança, etc.) e veículos. Após, questionou-se qual desses itens o D 2 considerava mais importante para obter novos clientes e por que. O profissional foi veemente em afirmar que todos são importantes e que o CFC 2 busca investir em todos. Segundo o D 2, não adiantaria ter bons veículos na rua e um ambiente com pouca higiene dentro do estabelecimento. Assim como não adiantaria oferecer parcelamento para obter novos clientes e não ter estrutura para receber todos.

Sobre os meios de divulgação, o D 2 informou que o CFC 2 possui vários meios, como anúncios em jornais, panfletos, ações e propagandas, entre outros. Mas, em primeiro lugar, o D 2 atribui os veículos como principal meio de divulgação, pois destacar os veículos com cor diferente dos demais CFCs, mantendo-os sempre em boas condições e com inscrições de que eles possuem ar condicionado, direção hidráulica e freio ABS. Em segundo e terceiro lugares, o D 2 aponta a indicação entre clientes e o site na Internet, respectivamente.

As últimas questões da entrevista tinham o objetivo de verificar o que Diretor do CFC 2 alteraria em relação a serviços e valores se fosse possível.

Sobre os serviços, assim como o D 1, o D 2 afirmou que não mudaria muita coisa em relação aos serviços, por considerar que a forma como eles estão organizados ser a melhor para capacitar os alunos a serem condutores responsáveis. O D 2 mencionou que procuraria uma maneira de tornar a parte teórica do curso (para primeira habilitação) mais agradável, já que os alunos reclamam da obrigatoriedade da presença e do número de horas-aula. Também afirmou que retiraria a determinação de 15 dias de intervalo entre a repetição dos testes, pois, a seu ver, não tem necessidade.

Por fim, em relação aos valores, o D 2 afirmou que também não alteraria muito. Para ele, os clientes consideram que o valor que pagam está muito caro, sendo que parte do valor total pago pelo cliente não vai para o CFC 2, e sim para o DETRAN-RS. Novamente, o profissional menciona que os clientes dão mais importância ao valor pago do que à qualidade percebida. Ele exemplifica que o cliente prefere pagar um valor mais baixo a assistir aulas em cadeiras confortáveis ou dirigir veículos com ar condicionado. Mas como o CFC 2 gostaria de investir em qualidade e ampliar o espaço interno, o D 2 aponta como estratégia manter os valores referentes aos serviços para a primeira habilitação e aumentar os outros, como cursos especiais, onde o perfil dos clientes é diferenciado e, segundo ele, teriam condições de pagar um pouco mais.

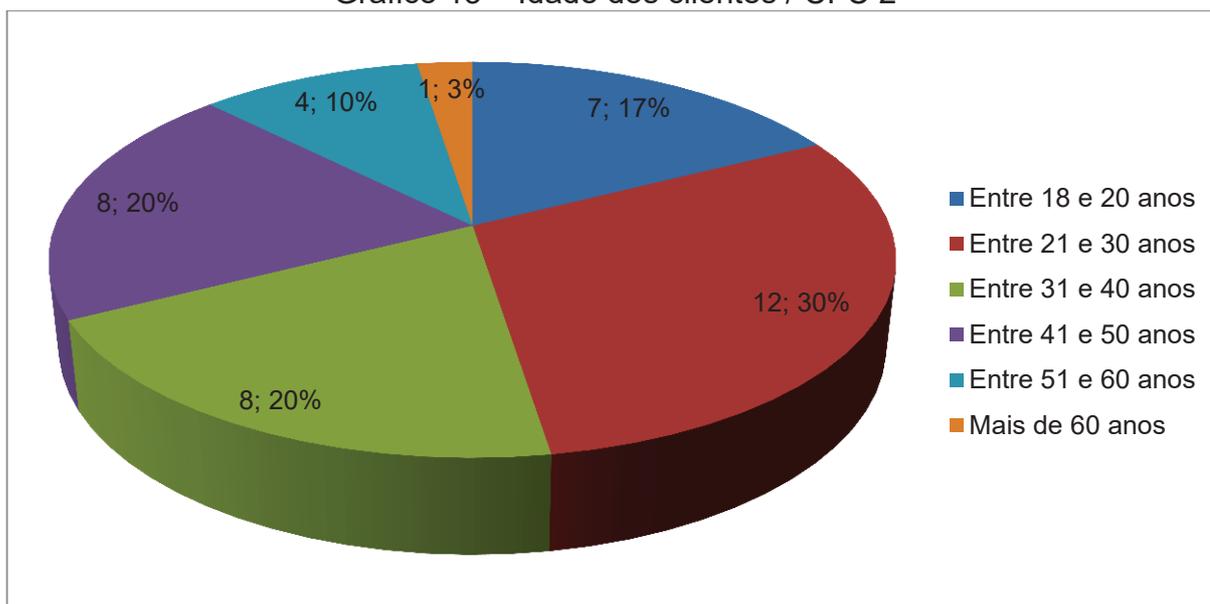
De forma geral, é possível observar que o D 2 dá grande importância à qualidade, assim como o D 1. Mas, ao contrário dele, o D 2 pondera e reafirma, em várias questões, que embora a qualidade seja importante, o cliente prioriza a questão financeira, como valores e formas de pagamento. O D 2 também parece ter estratégias de gestão e de marketing mais bem definidas e, diferentemente do D 1, que considera seu corpo docente como um diferencial e também como forma de obter novos clientes, o D 2 atribui estes aspectos aos veículos em boas condições.

#### **4.2.2 Dados Obtidos junto aos Clientes: análise quantitativa univariada**

Este item apresenta os dados obtidos através de questionário junto aos clientes do CFC 2, os quais podem – ou não – estar em consonância com a fala do D 2.

O CFC 2 apresenta uma clientela bem variada, como será visto a seguir. A começar pela idade. O Gráfico 13 mostra que metade dos clientes é composta por indivíduos de 21 a 40 anos, sendo 12 clientes (30%) na faixa etária de 21 a 30 anos e oito clientes (20%) na faixa de 31 a 40 anos. A outra metade dos clientes é composta por clientes entre 18 e 20 anos (7 clientes – 17%) e por clientes com mais de 40 anos, sendo oito clientes (20%) na faixa etária entre 41 e 50 anos, quatro clientes (10%) na faixa entre 51 e 60 anos e um cliente (3%) com mais de 60 anos.

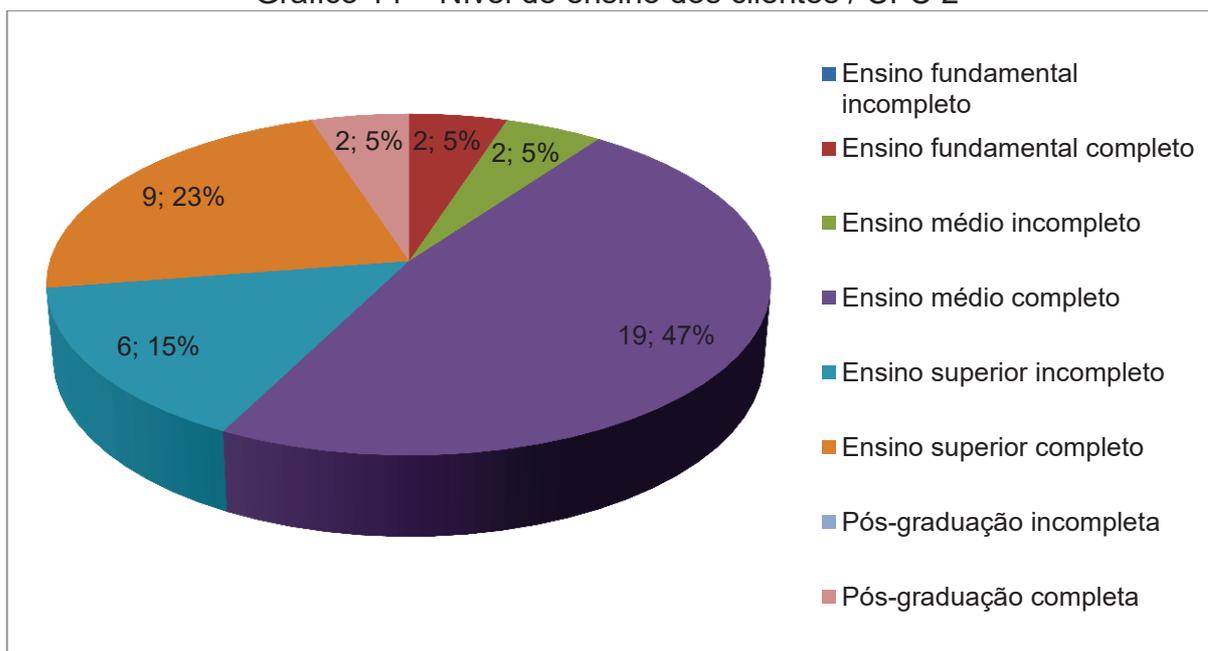
Gráfico 13 – Idade dos clientes / CFC 2



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Em relação ao nível de ensino, os clientes do CFC 2 apresentaram predominância de ensino médio completo, com 19 clientes (47%), como mostra o Gráfico 14. Nenhum cliente relatou ter ensino fundamental incompleto. Dois clientes (5%) informaram ter ensino fundamental completo e outros dois (5%) ensino médio incompleto. Seis clientes (15%) indicaram possuir ensino superior incompleto e nove (23%) afirmaram ter ensino superior completo. Nenhum informou ter pós-graduação incompleta, mas dois (5%) afirmaram ter pós-graduação completa. A presença significativa de clientes com formação a partir do ensino superior incompleto pode estar relacionada à idade dos mesmos, já que não predomina o perfil jovem dentre os clientes do CFC 2.

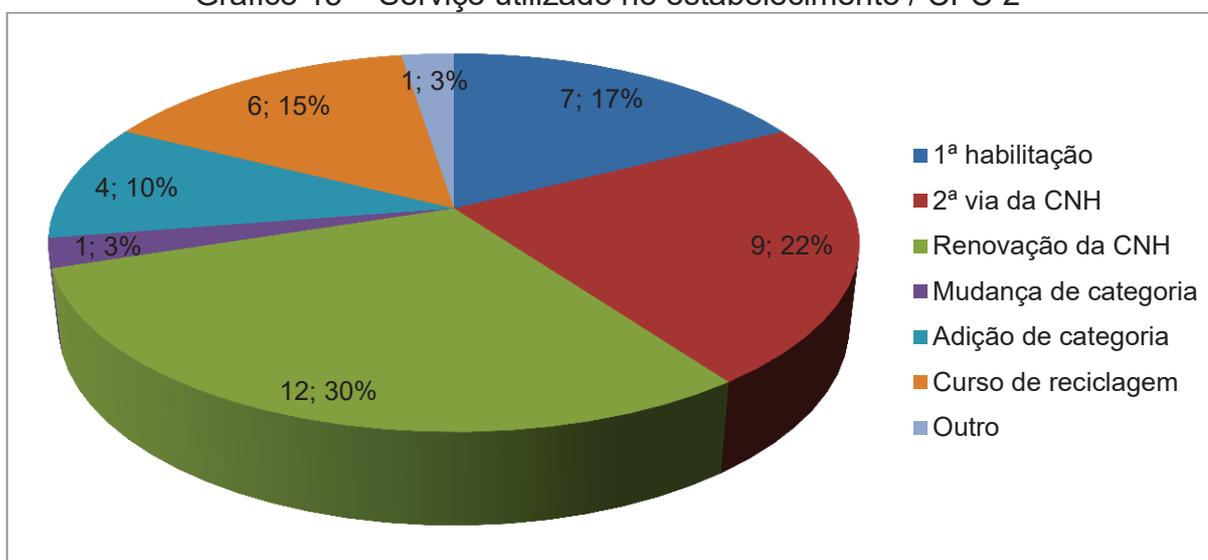
Gráfico 14 – Nível de ensino dos clientes / CFC 2



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Outro dado que pode estar relacionado à idade dos clientes do CFC 2 é que apenas sete clientes (17%) relataram estar usando o serviço de primeira habilitação (Gráfico 15). Os maiores índices de uso dos serviços foram renovação da CNH (12 clientes – 30%) e segunda via da CNH (9 clientes – 22%). Os cursos de reciclagem (6 clientes – 15%), adição de categoria (4 clientes – 10%), adição de categoria (1 cliente – 3%) e outro (1 cliente – 3%) obtiveram pequenos índices, sendo que o cliente que indicou a categoria outro estava fazendo um curso especial.

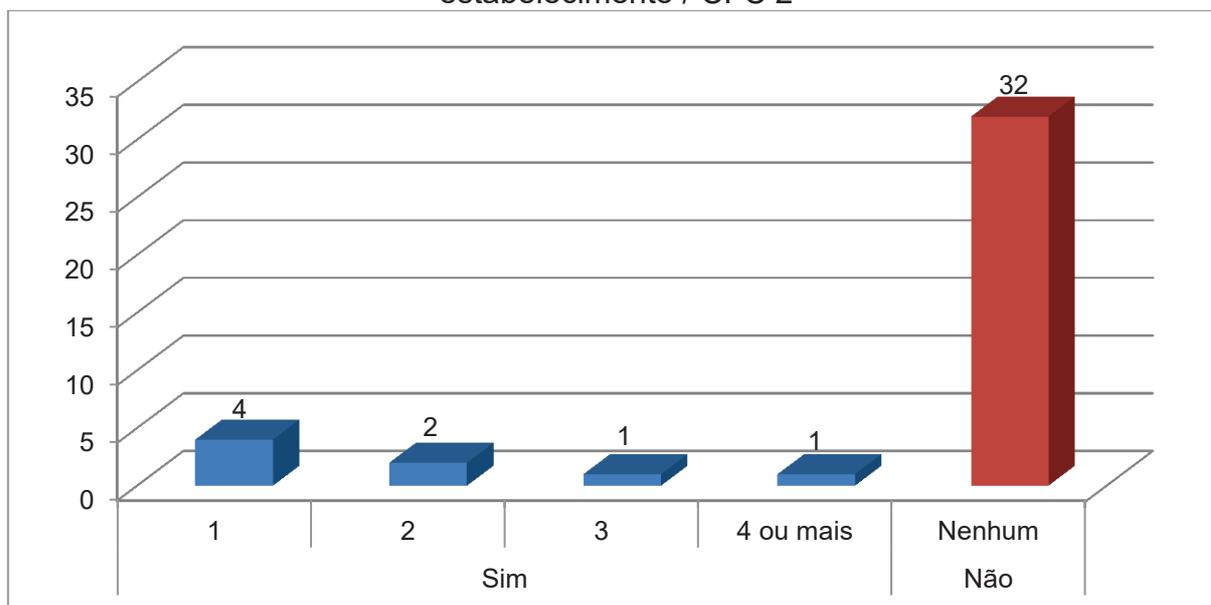
Gráfico 15 – Serviço utilizado no estabelecimento / CFC 2



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 16 mostra que a grande maioria dos clientes (32 clientes – 80%) não foram a outro estabelecimento antes de irem ao CFC 2. Este dado pode estar correlacionado ao fato de que a maioria dos clientes não está realizando seu primeiro serviço em um Centro de Formação de Condutores (que seria a primeira habilitação), de maneira que talvez já tivessem realizado outros serviços no CFC 2, dispensando a procura por outros. Também pode estar relacionado ao fato de que os clientes talvez saibam que os serviços e valores são tabelados e regulados pelo governo. Estas possibilidades serão averiguadas a seguir. Por ora, cabe mencionar que, dentre os clientes que foram a outros estabelecimentos antes de irem ao CFC 2, quatro clientes (10%) foram a um estabelecimento, dois clientes (5%) foram a dois estabelecimentos, um cliente (3%) foi a três estabelecimentos e um cliente (3%) foi a quatro ou mais estabelecimentos.

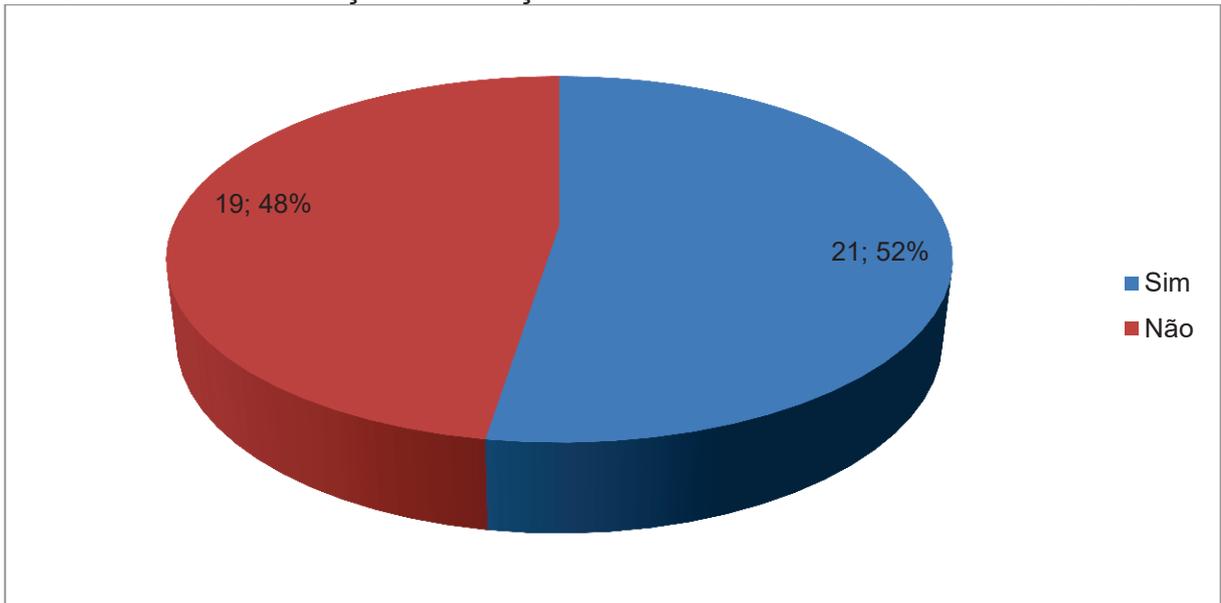
Gráfico 16 – Ida a outros estabelecimentos (e quantos) antes de vir a este estabelecimento / CFC 2



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A hipótese de que a maioria dos clientes não foi a outro estabelecimento antes por já terem realizados serviços anteriores no CFC 2 é invalidada pelo Gráfico 17. Embora pouco mais da metade (21 clientes – 52%) já tenha realizado outros serviços no CFC 2, este número ainda está bem abaixo do número de clientes que não foram a outro estabelecimento.

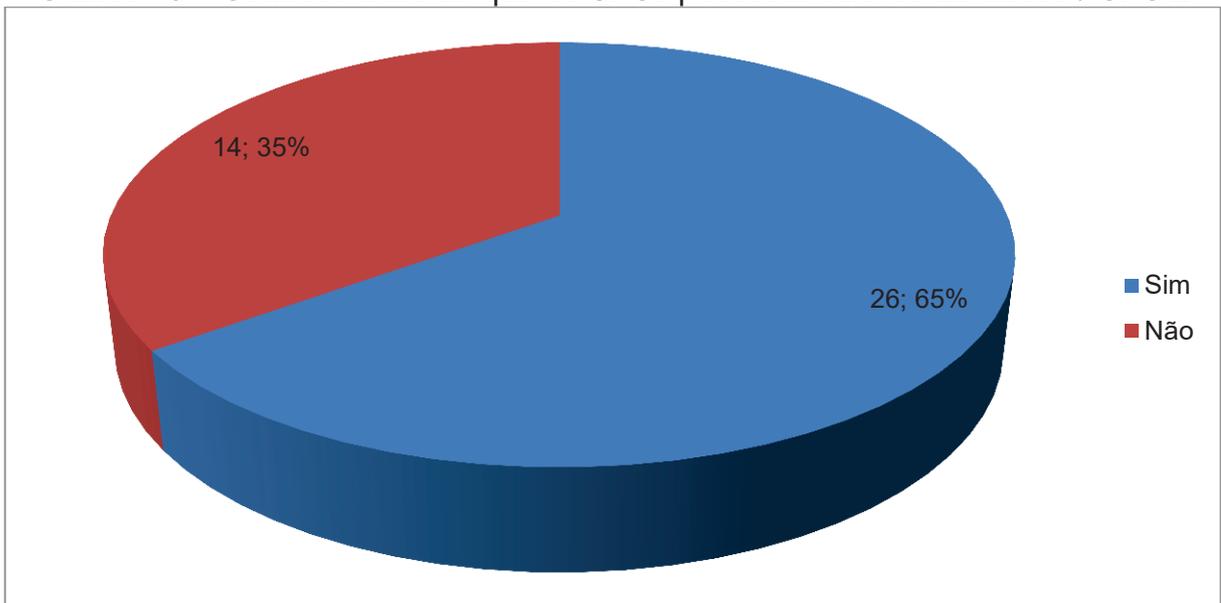
Gráfico 17 – Realização de serviços anteriores neste estabelecimento / CFC 2



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Talvez o fato de os clientes não irem a outros estabelecimentos este mais relacionado ao fato de já saberem que os CFCs possuem valores tabelados (Gráfico 18). Embora o número também não seja igual (26 clientes – 65%), este dado chega mais próximo do número de clientes que foram direto ao CFC 2 (32 clientes – 80%).

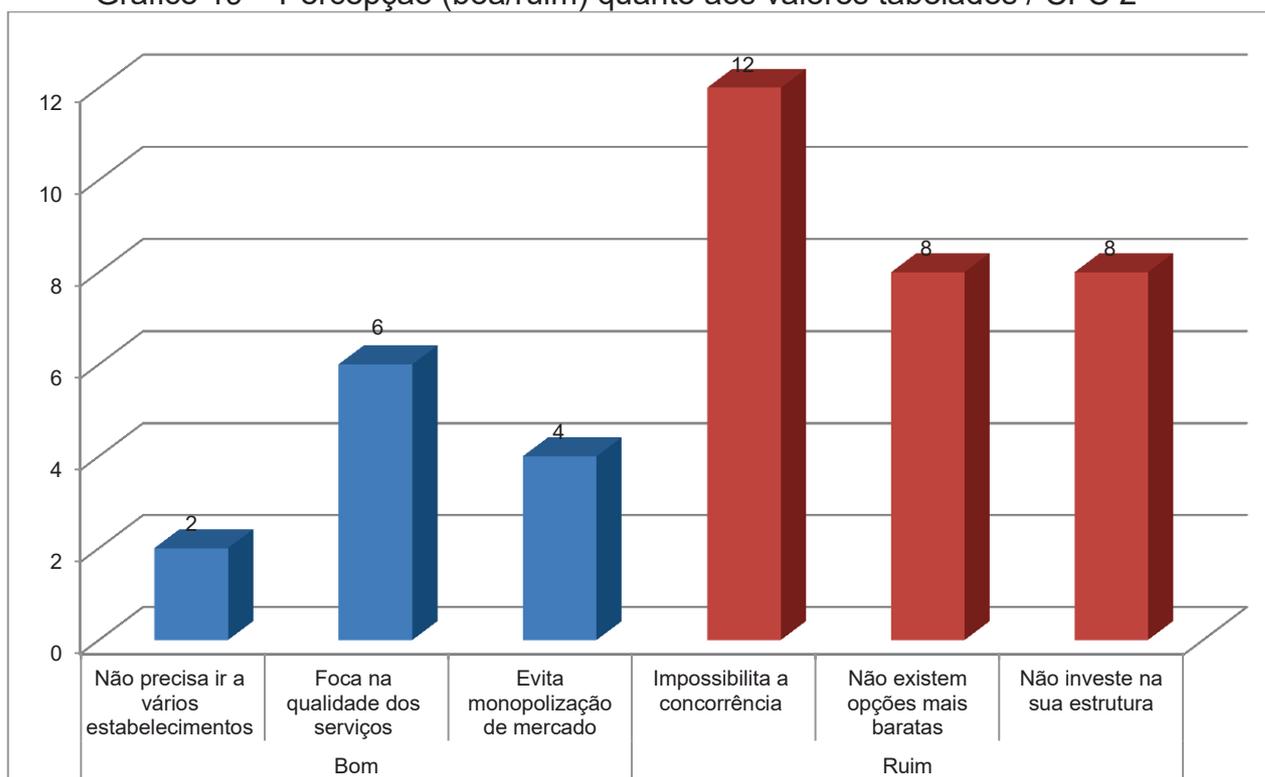
Gráfico 18 – Conhecimento de que os CFCs possuem valores tabelados / CFC 2



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Após todos terem ciência de que os valores dos CFCs são tabelados pelo governo, poucos consideram que isto possa ser um fato bom (Gráfico 19). Apenas 12 clientes (40%) têm uma percepção boa dos valores tabelados, sendo que dois (5%) alegaram que por isso não precisam ir a outros estabelecimentos e fazer pesquisa de valores, seis (15%) disseram que os valores tabelados fazem com que os estabelecimentos foquem na qualidade e quatro (10%) alegaram que valores tabelados impedem que determinados estabelecimentos monopolizem o mercado. Os clientes que têm uma percepção ruim dos valores tabelados somaram 28 (60%), sendo que 12 (30%) justificam sua posição por considerar que os valores tabelados impossibilita a concorrência, oito (20%) alegam que faz com que não existam opções mais baratas e outros oito (20%) disseram que ter os valores tabelados faz com que os CFCs não invistam em sua estrutura.

Gráfico 19 – Percepção (boa/ruim) quanto aos valores tabelados / CFC 2

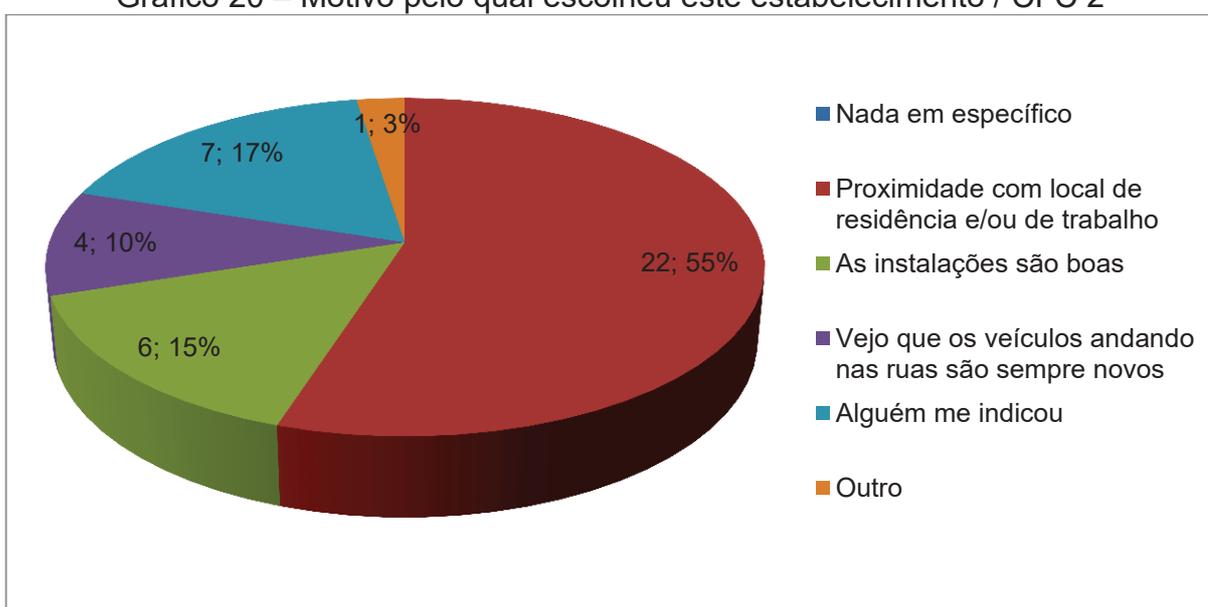


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Sobre o motivo que faz com que os clientes escolham o CFC 2, o Gráfico 20 mostra que os veículos em boas condições, mencionados várias vezes pelo D 2, não são os motivadores de escolha, pelo menos não num primeiro momento. O principal motivo na hora de escolher o CFC 2 foi a proximidade com o local de residência e/ou

de trabalho (22 clientes – 55%). A seguir, teve-se a motivação derivada da indicação de outro cliente (7 clientes – 7%) e a qualidade das instalações (6 clientes – 15%). Em menor número, os clientes indicaram os veículos (4 clientes – 10%) e outro motivo (1 cliente – 3%), que seria a variedade dos veículos. É importante mencionar que o CFC 2, além de possuir os veículos em boas condições e com apresentação gráfica diferenciada, também tem uma frota de veículos de passeio com vários modelos.

Gráfico 20 – Motivo pelo qual escolheu este estabelecimento / CFC 2

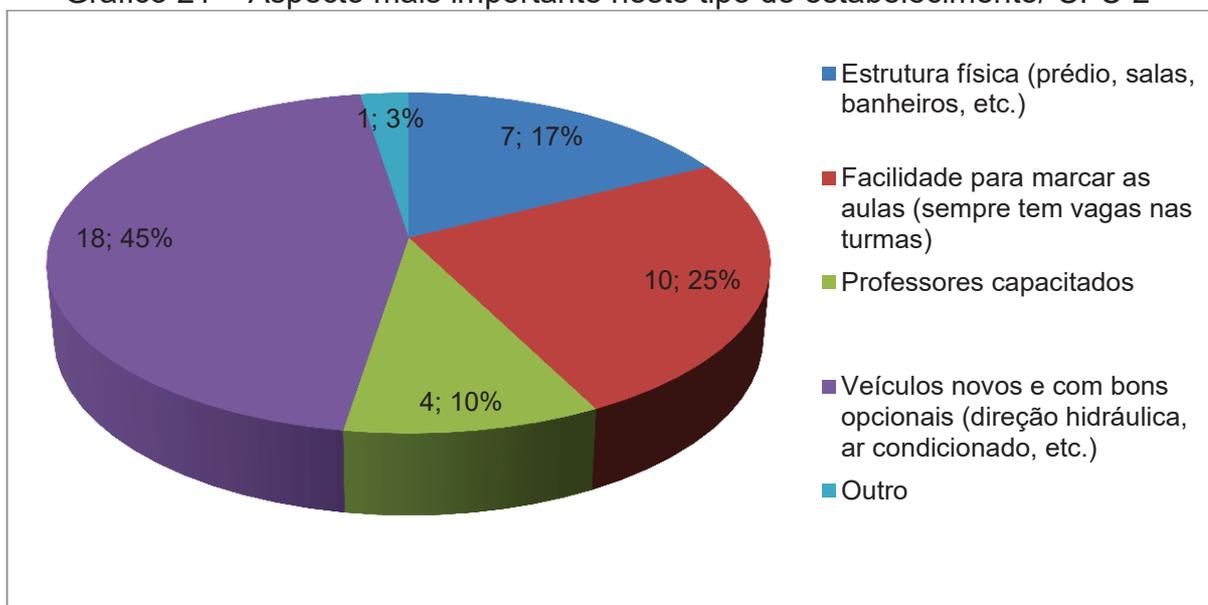


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Embora os aspectos relacionados aos veículos não sejam os motivadores primários de escolha de um Centro de Formação de Condutores, eles são considerados como o aspecto mais importante neste tipo de estabelecimento, o que indica que, apesar de não ser a forma mais eficaz de obter novos clientes, os veículos em boas condições são fundamentais para a percepção de qualidade para o cliente. O Gráfico 21 demonstra que 18 clientes (45%) indicaram que ter veículos novos e com bons opcionais é o aspecto mais importante em um CFC, o que parece se autojustificar, já que o objetivo dos CFCs é capacitar os alunos para conduzirem veículos. Como segundo aspecto mais importante, foi mencionada a facilidade para marcar aulas (10 clientes – 25%) e, como terceiro, os clientes indicaram a estrutura física do ambiente (7 clientes – 17%). Ter professores capacitados foi lembrado por

apenas quatro clientes (10%) e um cliente (3%) indicou outro motivo, que foi novamente a variedade de veículos.

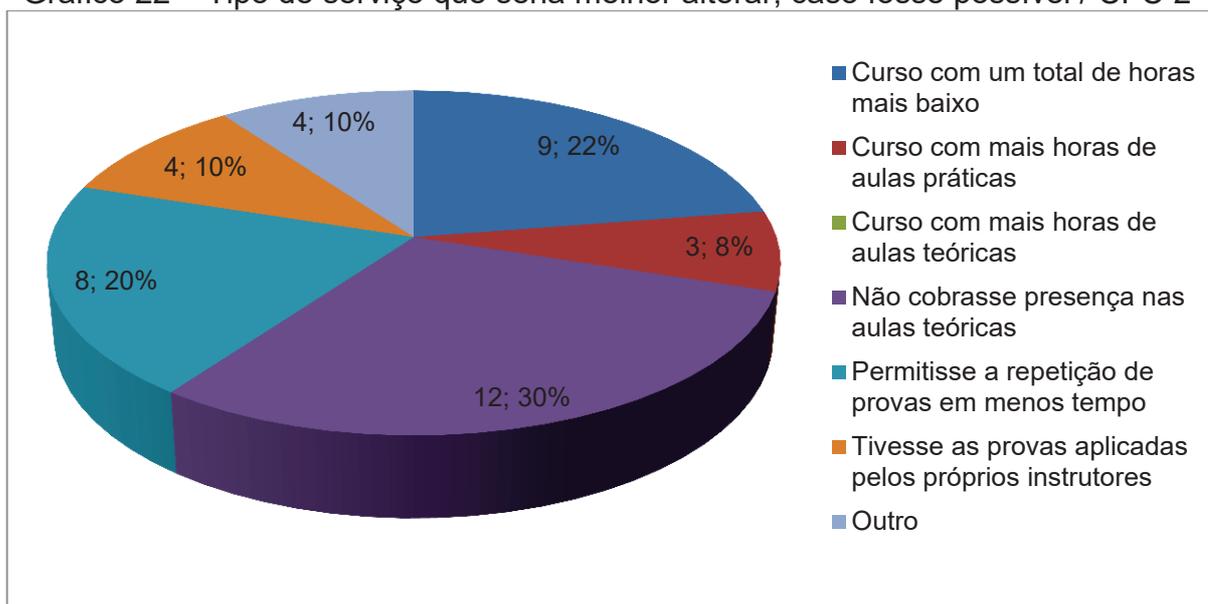
Gráfico 21 – Aspecto mais importante neste tipo de estabelecimento/ CFC 2



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Se fosse possível, a maior parte dos clientes (12 clientes – 30%) gostaria que não fosse cobrada presença nas aulas teóricas. Com percentuais próximos, os clientes afirmaram que, caso os CFCs pudessem alterar a forma como prestam seus serviços, eles gostariam de um estabelecimento que oferecesse curso com um total de horas mais baixo (9 clientes – 22%) e que permitisse a repetição de provas em menos tempo (8 clientes – 20%), fator que foi lembrado pelo D 2 e, inclusive, dito que se pudesse alterar o serviço, retiraria a determinação de tempo mínimo entre as provas. Com percentuais menores, teve-se os clientes que gostariam que as provas fossem aplicadas pelos próprios instrutores do CFC (4 clientes – 10%) e aqueles que gostariam de um curso com mais aulas práticas e menos aulas teóricas (3 clientes – 8%). Nenhum cliente informou que gostaria de um curso com mais aulas teóricas e menos horas práticas. Quatro clientes (10%) indicaram outras alterações, que seriam: possibilidade de tratamento diferenciado para aqueles que estão dispostos a pagar mais pelos serviços; permissão para levar acompanhante nas aulas práticas; serviço de renovação da CNH automática; e permissão para tirar certas categorias sem idade mínima e tempo de espera entre a anterior.

Gráfico 22 – Tipo de serviço que seria melhor alterar, caso fosse possível / CFC 2

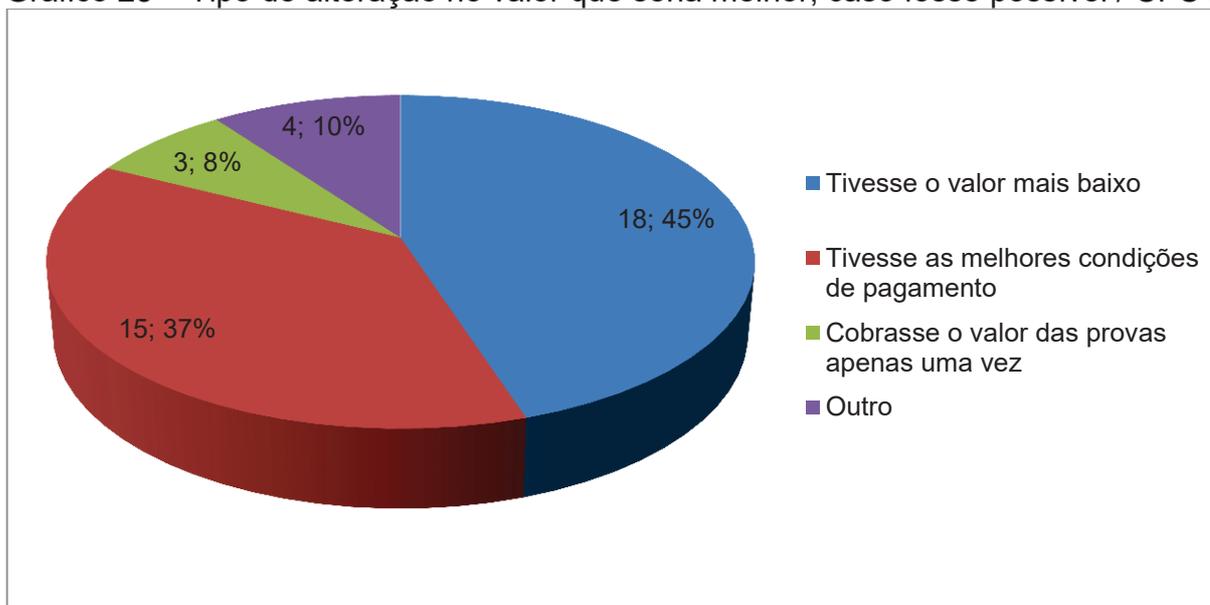


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 23 corrobora com a afirmação do D 2 de que o valor ainda é o fator mais importante para os clientes. Apesar de que, em algumas questões, os clientes do CFC 2 indicarem que prezam pela qualidade (como no gráfico acima, em que todos os clientes que indicaram a opção outros justificaram com opções de serviço que estariam voltadas para um atendimento mais diferenciado, com maior qualidade agregada), a maioria dos clientes (18 clientes – 45%) afirmou que, caso fosse possível alterações nos valores praticados pelos CFCs, gostariam que os estabelecimentos tivessem valores mais baixos. O segundo tipo de alteração mais desejada também está relacionado à questão financeira, que seria o estabelecimento possuir melhores condições de pagamento (15 clientes – 37%). Poucos (3 clientes – 8%) mencionaram que gostariam que as provas fossem cobradas apenas uma vez. Quatro clientes (10%) indicaram outras alterações referentes aos valores, sendo eles: oferta de planos diferenciados para clientes que fazem mais de uma habilitação; existência de promoções; existência de desconto para clientes que indicam outros clientes; e oferta de descontos para clientes que já realizaram outros serviços no CFC 2. É importante mencionar que a tabela de valores do DETRAN-RS em nada influencia a questão de forma de pagamento ou promoções. O fato de que alguns clientes gostariam dessas alterações demonstra que não estão cientes que o CFC 2 já oferece uma significativa facilidade de pagamento. E sobre aquele que gostaria de planos diferenciados para clientes que

gostariam de tirar sua habilitação com mais de uma categoria, este também demonstra falta de informação, pois o próprio DETRAN-RS estabelece que, caso o cliente faça sua habilitação com as categorias A e B juntas, não pagará o valor das aulas teóricas em dobro.

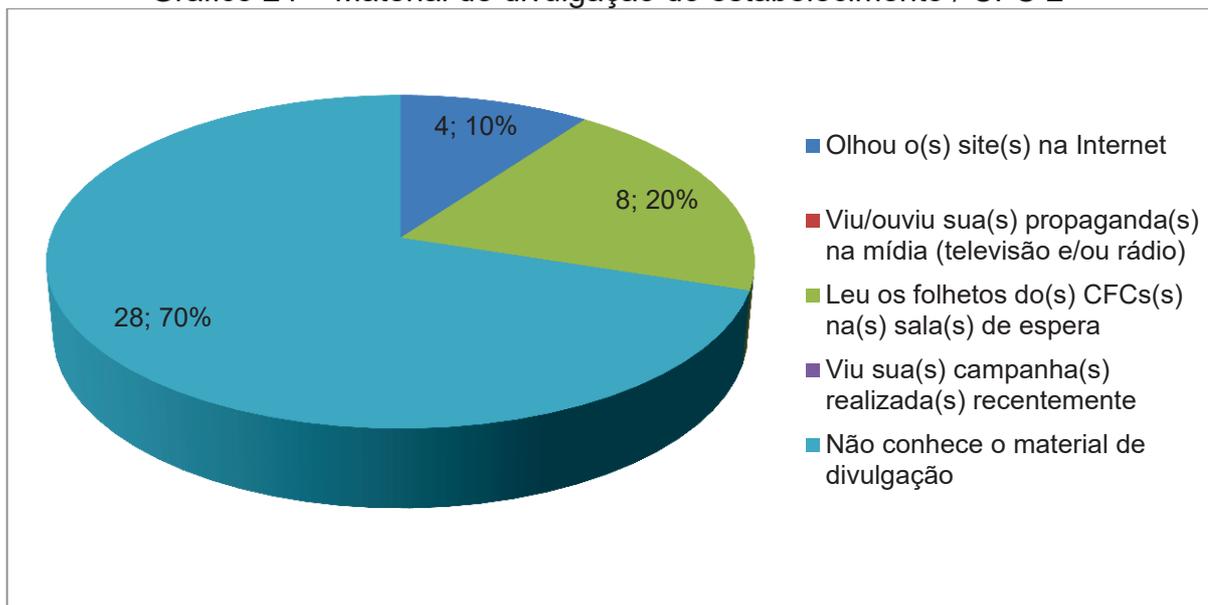
Gráfico 23 – Tipo de alteração no valor que seria melhor, caso fosse possível / CFC 2



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Por fim, o fato de que 28 clientes (70%) não conhecem o material de divulgação do estabelecimento demonstra que os folders e outros meios de divulgação existentes, citados pelo D 2, não estão cumprindo com seu propósito (Gráfico 24). Inclusive, os folders (assim como campanhas, anúncios em jornais e site na Internet) poderiam servir para informar sobre alguns aspectos do CFC 2, como a facilidade de pagamento. Os folders foram o tipo de material de divulgação mais citado pelos clientes (8 clientes – 20%), o qual figura, ao lado do site na Internet (4 clientes – 10%), como únicos materiais de divulgação conhecidos pelos clientes do CFC 2. Nenhum cliente informou ter visto ou lido propagandas na mídia nem campanhas realizadas recentemente, embora o D 2 tenha informado que estes também são meios de divulgação do CFC 2.

Gráfico 24 – Material de divulgação do estabelecimento / CFC 2



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Pode-se dizer que os dados obtidos junto aos clientes do CFC 2 apresentaram significativa correlação com a fala do D 2. Ao contrário do que ocorreu com o CFC 1, onde o item mais mencionado pelo D 1 – a qualidade do corpo docente – não foi em nenhum momento tido como um dos itens mais importantes pelos seus clientes, o item ressaltado pelo D 2 – boas condições dos veículos – foi também lembrado pelos clientes do CFC 2 como o aspecto mais importante neste tipo de estabelecimento. Outros aspectos também apresentaram concordância entre o D 2 e os clientes do CFC 2, como a importância do valor e as condições de pagamento; bem como as alterações que os clientes mais gostariam nos serviços que, embora o D 2 considere que não faria tais alterações, acertou quais seriam as mais desejadas, o que demonstra que o D 2 conhece bem os clientes do CFC 2.

### 4.3 DADOS COMBINADOS: análise quantitativa bivariada

Este item combina os dados obtidos do CFC 1 com o CFC 2, apresentando uma análise quantitativa bivariada.

Inicialmente, observa-se a predominância do perfil jovem utilizando os serviços dos Centros de Formação de Condutores pesquisados (Tabela 1). Ao todo, 64% dos clientes têm até 30 anos de idade. Porém, se observa que é o CFC 1 que possui uma clientela mais jovem, enquanto o CFC 2 apresenta uma distribuição mais uniforme de seus clientes entre as diversas faixas etárias, inclusive, o CFC 2 possui um maior número de clientes com mais de 30 anos, ao contrário do CFC 1.

Tabela 1 – Idade dos clientes / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Entre 18 e 20 anos	14	7	21	26
Entre 21 e 30 anos	18	12	30	38
Entre 31 e 40 anos	4	8	12	15
Entre 41 e 50 anos	2	8	10	13
Entre 51 e 60 anos	2	4	6	08
Mais de 60 anos	0	1	1	01
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Também se observa que o nível de ensino parece acompanhar os padrões etários dos CFCs (Tabela 2). O CFC 1, que possui predominância de clientes jovens, tem a maior concentração de clientes com nível de ensino até o ensino médio completo (contando fundamental incompleto e completo, e médio incompleto e completo), enquanto no CFC 2 quase todos os clientes têm formação do ensino médio para cima (contando médio completo, superior incompleto e completo e pós-graduação incompleta).

Mas, de forma geral, ambos os CFCs tiveram o ensino médio completo como o nível de ensino da maior parte de seus clientes. E há que se mencionar, sobre a presença de um cliente com ensino fundamental incompleto (no CFC 1), que não existe requisito quanto ao nível de ensino para tirar habilitação, é necessário apenas que o aluno saiba ler e escrever.

Tabela 2 – Nível de ensino dos clientes / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Ensino fundamental incompleto	1	0	1	01
Ensino fundamental completo	3	2	5	06
Ensino médio incompleto	3	2	5	06
Ensino médio completo	26	19	45	56
Ensino superior incompleto	4	6	10	13
Ensino superior completo	3	9	12	15
Pós-graduação incompleta	0	0	0	00
Pós-graduação completa	0	2	2	03
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Outro dado que provavelmente esteja relacionado à faixa etária dos clientes é o serviço que os mesmos estão utilizando nos estabelecimentos (Tabela 3). O CFC 1, que apresentou predominância de clientes jovens, tem a primeira habilitação como o serviço mais utilizado. Já o CFC 2, onde a maioria dos clientes possui mais de 30 anos de idade, tem a renovação da CNH como o serviço mais utilizado, sendo que os demais serviços também apresentam uma distribuição mais uniforme em relação ao seu uso. Inclusive, no CFC 2, a primeira habilitação vem somente em terceiro lugar, pois a segunda via da CNH também tem sido mais requerida.

Tabela 3 – Serviço utilizado no estabelecimento / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
1ª habilitação	25	7	32	40
2ª via da CNH	6	9	15	19
Renovação da CNH	6	12	18	23
Mudança de categoria	0	1	1	01
Adição de categoria	1	4	5	06
Curso de reciclagem	2	6	8	10
Outro	0	1	1	01
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Houve uma grande predominância de clientes que não foram a outros estabelecimentos antes de irem ao CFC escolhido (Tabela 4), com uma pequena diferença entre os CFCs, onde o CFC 1 teve três clientes a mais que o CFC 2 no quesito ir a outro estabelecimento.

Tabela 4 – Ida a outros estabelecimentos antes de vir a este / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Sim	11	8	19	24
Não	29	32	61	76
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O fato de a maioria dos clientes não ter ido a outro estabelecimento, pelo menos no caso do CFC 2, pode estar relacionado ao fato de que eles já conheciam o CFC de serviços anteriores (Tabela 5). E este dado também pode estar relacionado aos serviços mais utilizados, significando que os clientes que estão renovando sua CNH ou tirando segunda via dela (primeiro e segundo serviços mais utilizados) fizeram sua primeira habilitação no próprio estabelecimento. Por outro lado, no CFC 1, a maioria nunca realizou serviços anteriores, dado que provavelmente esteja ligado ao fato de que o serviço mais utilizado foi a primeira habilitação.

Tabela 5 – Realização de serviços anteriores neste estabelecimento / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Sim	10	21	31	39
Não	30	19	49	61
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Outros dados que parecem estar relacionados é a ida a outros estabelecimentos e o conhecimento de que os CFCs possuem valores tabelados (Tabela 6). Embora os valores sejam diferentes, nota-se uma tendência, onde, no CFC 1, houve maior número de clientes que foram a outros estabelecimentos e também maior número de clientes que não sabem que os valores são tabelados, o que pode indicar que esses clientes foram a outros estabelecimentos fazer pesquisa de valores justamente pelo desconhecimento do fato acima mencionado. No CFC 2, ambos os números foram um pouco menor.

Tabela 6 – Conhecimento de que os CFCs possuem valores tabelados / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Sim	18	26	44	55
Não	22	14	36	45
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A maioria dos clientes de ambos os estabelecimentos considera que o fato de os valores serem tabelados é ruim, com uma leve diferença que no CFC 1 existem mais clientes com percepção boa dos valores tabelados (Tabela 7).

Tabela 7 – Percepção (boa/ruim) quanto aos valores tabelados / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Bom	16	12	28	35
Ruim	24	28	52	65
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Dentre os clientes que consideram ser bom o fato de os valores serem tabelados, no CFC 1, a maioria acha que assim a pessoa não precisa ir a vários estabelecimento fazendo pesquisa de valores; no CFC 2, esta opção foi a que obteve menos respostas, sendo que a maior parte dos clientes que indicaram ser bom justificou afirmando que o fato de os CFCs não poderem alterar o valor faz com que eles foquem na qualidade dos serviços e não na questão de valores (Tabela 8).

Tabela 8 – Motivos pelos quais considera bom os valores serem tabelados / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
A pessoa não precisa ir a vários estabelecimentos fazendo pesquisa de valores	12	2	14	18
Não poder alterar o valor faz com que os estabelecimentos foquem na qualidade dos serviços e não na questão de valores	2	6	8	00
Evita que determinados estabelecimentos monopolizem o mercado	2	4	6	08
Outro	0	0	0	00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>35</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

E dentre aqueles que consideram os preços tabelados algo ruim, as justificativas dos clientes variou conforme o estabelecimento (Tabela 9). No CFC 1, houve quase uma unanimidade ao justificarem que não existem opções mais baratas, poucos indicaram que isto impossibilita a concorrência das empresas e apenas um indicou que faz com que os estabelecimentos não invistam na sua estrutura. No CFC 2, a maior parte apontou a impossibilidade de concorrência entre as empresas, enquanto o restante se dividiu entre o fato de que não existem opções baratas e que faz com que os estabelecimentos não invistam na sua estrutura.

Tabela 9 – Motivos pelos quais considera ruim os valores serem tabelados / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Impossibilita a concorrência das empresas	4	12	16	20
Não existem opções mais baratas	19	8	27	34
Faz com que os estabelecimentos não invistam na sua estrutura (por exemplo, compra de veículos novos), pois receberão o mesmo valor de qualquer forma	1	8	9	11
Outro	0	0	0	00
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>52</b>	<b>0,65</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A despeito de questões como qualidade ou estrutura, o motivo que mais leva os clientes a escolherem determinado CFC é a proximidade do estabelecimento com o local de residência e/ou de trabalho (Tabela 10). Isto mostra que os outros motivos elencados pelos Diretores como fatores que levam à obtenção de clientes não são tão válidos. No caso do CFC 1, onde o D 1 falou sobre a qualidade da estrutura e a indicação entre clientes, observa-se que foram opções que receberam pouquíssimas respostas. Estes itens receberam mais respostas dos clientes do CFC 2, inclusive, mais do que a opção de que foram os veículos em boas condições andando nas ruas, item tão falado ressaltado pelo D 2.

Tabela 10 – Motivo pelo qual escolheu este estabelecimento / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Nada em específico	1	0	1	01
Proximidade com local de residência e/ou de trabalho	34	22	56	70
As instalações são boas	1	6	7	09
Vejo que os veículos andando nas ruas são sempre novos	1	4	5	06
Alguém me indicou	3	7	10	13
Outro	0	1	1	01
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Apesar de os veículos não serem o principal motivo que faz os clientes escolherem determinado CFC, após já estarem fazendo uso dos serviços do estabelecimento, os clientes afirmam que veículos novos e com bons opcionais formam o aspecto mais importante em um Centro de Formação de Condutores. À primeira vista, pode parecer óbvio que este item seja fundamental para a satisfação percebida do cliente, haja vista o objetivo deste tipo de estabelecimento, mas se considerar que as aulas teóricas somam mais que o dobro das aulas práticas, faria

sentido que os clientes também pensassem no tempo que têm de passar nas salas de aulas.

Tabela 11 – Aspecto mais importante neste tipo de estabelecimento/ CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Estrutura física (prédio, salas, banheiros, etc.)	3	7	10	13
Facilidade para marcar as aulas (sempre tem vagas nas turmas)	8	10	18	23
Professores capacitados	0	4	4	05
Veículos novos e com bons opcionais (direção hidráulica, ar condicionado, etc.)	28	18	46	58
Outro	1	1	2	03
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Quando questionados sobre o tipo de serviço que seria melhor alterar, os clientes apresentaram respostas diversas (Tabela 11). No CFC 1, a preferência dos clientes é que tivesse um curso com um total de horas mais baixo, seguida de perto pela opção de que permitisse a repetição de provas em menos tempo. Estas duas opções também foram bastante citadas pelos clientes do CFC 2, mas a preferência neste estabelecimento foi de que não cobrasse presença nas aulas teóricas, justamente como o D 2 informou que seria a vontade de seus clientes. O D 2 também acertou ao mencionar que, caso fosse possível, não exigiria o tempo de 15 dias entre a repetição de provas.

Tabela 12 – Tipo de serviço que seria melhor alterar, caso fosse possível / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Tivesse um curso com um total de horas mais baixo (formando os condutores mais rapidamente)	10	9	19	24
Tivesse um curso com mais horas de aulas práticas e menos horas de aulas teóricas	6	3	9	11
Tivesse um curso com mais horas de aulas teóricas e menos horas de aulas práticas	2	0	2	03
Não cobrasse presença nas aulas teóricas (permitindo que o aluno fizesse apenas a prova teórica)	3	12	15	19
Permitisse a repetição de provas em menos tempo (não tendo que esperar os 15 dias instituídos pelo DETRAN-RS)	9	8	17	21
Tivesse as provas aplicadas pelos próprios instrutores (e não pelos agentes do DETRAN-RS)	7	4	11	14
Outro	3	4	7	09
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Já em relação a alterações no valor, a preferência foi pelo valor mais baixo (Tabela 13). No CFC 1, houve uma grande concentração de clientes que optariam por um estabelecimento com valor mais baixo, com poucos indicando que preferiam melhores condições de pagamento ou que fosse cobrado o valor das provas apenas uma vez<sup>13</sup>. No CFC 2, os clientes se dividiram entre o valor mais baixo e as melhores condições de pagamento, onde ambas as opções receberam números próximos de preferência, com pouquíssimos indicando que gostaria que o valor da provasse fosse cobrado apenas uma vez. Este dado do CFC 2 pode ser um bom indicador para o D 2, no sentido de que seu estabelecimento está trabalhando da melhor forma dentro do possível, explorando as opções viáveis (já que não se pode alterar os valores, facilita o pagamento). Além disso, também indica que, caso a alteração dos valores fosse possível, ainda que o CFC 2 não fosse o estabelecimento com valor mais baixo, boa parte dos clientes continuariam escolhendo ele devido às melhores condições de pagamento.

Tabela 13 – Tipo de alteração no valor que seria melhor, caso fosse possível / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Tivesse o valor mais baixo	28	18	46	58
Tivesse as melhores condições de pagamento (permitindo o parcelamento em cartões, cheques, etc.)	7	15	22	28
Cobrasse o valor das provas apenas uma vez (permitindo que, caso o cliente rode, não precise pagar novamente)	4	3	7	09
Outro	1	4	5	06
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Por fim, em relação ao material de divulgação dos CFCs, ambos os estabelecimentos tiveram a mesma quantidade de clientes que não conhecem e/ou não tiveram contato com o material de divulgação (Tabela 14). A única diferença é o tipo de material que relataram conhecer, sendo que, no CFC 1, houve maior indicação de clientes que olharam o site na Internet, enquanto no CFC 2, a maior indicação foi de clientes que leram folhetos na sala de espera do estabelecimento.

<sup>13</sup> Não se pode dizer, todavia, que os clientes escolheriam um estabelecimento com valor mais baixo (se fosse possível) a um estabelecimento com melhor qualidade de serviços e estrutura, já que não houve uma questão que comparasse tais aspectos.

Tabela 14 – Material de divulgação do estabelecimento / CFC 1 e CFC 2

<b>Resposta</b>	<b>CFC 1</b>	<b>CFC 2</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Olhou o(s) site(s) na Internet	6	4	10	13
Viu/ouviu sua(s) propaganda(s) na mídia (televisão e/ou rádio)	0	0	0	00
Leu os folhetos do(s) CFCs(s) na(s) sala(s) de espera	4	8	12	15
Viu sua(s) campanha(s) realizada(s) recentemente	1	0	1	01
Não conhece o material de divulgação	28	28	56	70
Outro	1	0	1	01
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>1</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Foi possível observar, através desta análise bivariada, que os CFCs apresentam perfis distintos, sendo que outras características também se diferem em função de seus perfis. O CFC 1 possui uma clientela mais jovem, com nível de ensino mais baixo, onde o serviço mais utilizado é, com grande predominância, a primeira habilitação. Já o CFC 2 possui clientes com mais idade e maior nível de formação, com distribuição mais uniforme entre os serviços utilizados, onde a primeira habilitação é somente o terceiro serviço mais utilizado.

Outro fato interessante de observar é que, ao longo das respostas escolhidas pelos clientes, percebeu-se que os clientes do CFC 2 parecem ser mais esclarecidos em alguns aspectos, como, por exemplo, pelo fato de saberem que os CFCs possuem valores tabelados e pelas opções escolhidas para justificar sua posição (boa ou ruim) em relação a este fato, pois, enquanto os clientes do CFC 1 se limitaram a respostas como 'a pessoa não precisa ir a vários estabelecimentos fazendo pesquisa de valores' (percepção boa) e 'não existem opções mais baratas' (percepção ruim), os clientes do CFC 2 demonstraram ter uma visão mais ampla do fato da tabulação de valores, lembrando que isto pode fazer com que os estabelecimentos foquem na qualidade dos serviços e não na questão de valores ou mesmo que evita que determinados estabelecimentos monopolizem o mercado (percepção boa), ou, de outro lado, impossibilita a concorrência das empresas e faz com que os estabelecimentos não invistam na sua estrutura (percepção ruim). Provavelmente esta visão mais acurada dos clientes do CFC 2 se deva tanto à faixa etária predominante como ao nível de ensino mais elevado.

Há que se salientar que uma forma para ambos os Diretores dos CFCs obterem novos clientes pode ser procurando uma maneira de trazer também os clientes das faixas etárias inversas àquelas predominantes dentre seus clientes.

Outro dado a ser trabalhado pelos Diretores é a questão de os preços serem tabelados. A maioria dos clientes reclama dos valores, mas também não sabe que não são os estabelecimentos que determinam tais valores. Uma forma de obter novos clientes (e também contribuir para que aqueles que já são clientes tenham maior satisfação percebida) é mencionando (seja no atendimento ou em cartazes internos e/ou externos) que o estabelecimento oferece qualidade, infraestrutura, corpo docente qualificado (no caso do CFC 1) e veículos em boas condições (no caso do CFC 2) pelo mesmo valor dos demais CFCs, que nem sempre oferecem qualidade.

Ainda sobre a qualidade dos serviços dos estabelecimentos, os CFCs não podem se acomodar devido ao fato de que a grande maioria dos clientes (sobretudo, no CFC 1) é obtida pela sua localização. Pelo contrário, devem investir em qualidade, preferencialmente, observando os aspectos considerados pelos clientes como os mais importantes, tendo como objetivo obterem novos clientes pela qualidade de seus serviços e não pela localização.

É fundamental ressaltar a importância de ambos os estabelecimentos melhorarem a questão do material de divulgação. Ambos os Diretores relataram ter vários meios de divulgação, mas a verdade é que nenhum está sendo suficientemente eficiente, pois a maioria dos clientes negou ter tido contato com qualquer material de divulgação. Portanto, é preciso melhorar este aspecto, pois, no momento, esta é uma forma de obtenção de clientes que está sendo quase que totalmente desperdiçada.

Outro ponto a ser trabalhado pelos Diretores, sobretudo pelo D 1, é conhecer melhor seus clientes. Houve uma discrepância muito grande entre algumas considerações do D 1 e as posições dos clientes do CFC 1. Por exemplo, quando questionado que tipo de serviço alteraria, o D 1 informou que alteraria apenas a questão dos períodos das aulas práticas (permitindo a realização de até quatro períodos consecutivos diários, sendo que a determinação do DETRAN-RS é a realização de até três períodos com pelo menos um período de intervalo), mas seus clientes relataram o desejo de um curso com um total menor de aulas e a realização de provas em menos tempo (primeira e segunda opções mais votadas)<sup>14</sup>. Apesar de

---

<sup>14</sup> Tem-se ciência de que os clientes não poderiam ter escolhido a opção de realizarem até quatro períodos de aulas práticas sem intervalo, pois não havia esta opção (embora houvesse a opção 'outros'), mas o Diretor poderia ter indicado esta mudança, pois sua resposta era dissertativa.

que essas alterações são apenas conjecturas, uma vez que não se tem previsão de os serviços deixarem de ser regulados pelo governo, isto mostra claramente que o D 1 precisa conhecer melhor seus clientes, até para poder investir em qualidade de forma que vá mais ao encontro de suas expectativas. Por outro lado, o D 2 acertou o desejo de seus clientes, o que mostra uma relação mais estreita, pois o profissional demonstrou conhecer suas vontades, apesar de não poder atendê-las.

## 5 CONCLUSÃO

Iniciou-se este estudo buscando compreender o contexto em que os Centros de Formação de Condutores funcionam. Tratam-se de estabelecimentos que, embora constituam empresas privadas, devem seguir uma extensa lista de resoluções e leis (além da legislação comercial comum a qualquer empresa privada) que determinam expressamente como os seus serviços devem ser prestados, além de possuir todos os valores tabelados, o que lhes impede de determinar e alterar o valor de seus próprios serviços.

Os CFCs são responsáveis por serviços como primeira habilitação, CNH definitiva, segunda via e renovação da CNH, adição de categoria e cursos como mototáxi e motofrete. Nenhuma outra empresa presta esses serviços ou serviços similares, que possam substituí-los. E tudo é regulado pelo governo (através de resoluções, portarias, decretos e leis de órgãos como CONTRAN e DENATRAN), desde o credenciamento dos estabelecimentos, seu quadro funcional mínimo, sua estrutura física e frota de veículos, até os valores e as taxas cabíveis a cada tipo de serviço.

Entretanto, como são empresas privadas, os CFCs também visam o lucro. E, para conseguir esse lucro, os estabelecimentos precisam obter o maior número de clientes possível, a fim de maximizar o aproveitamento de seu quadro funcional, sua estrutura física e sua frota de veículos. Aqui entra a questão da concorrência e outros aspectos referentes à gestão de empresas, mas a questão primeira (e que se buscou responder com a realização deste estudo) é: como concorrer em um mercado onde todas as empresas prestam os serviços de forma igual e têm seus valores tabelados?

Ao longo da revisão, foi possível compreender que a moderna gestão de empresas possui várias técnicas e ferramentas que auxiliam os profissionais no momento de elaborar um planejamento estratégico que diferencie suas empresas das demais. Porém, novamente deparou-se com um problema: tanto nas estratégias competitivas como nas práticas de marketing, o valor é um ponto fundamental para análise dos cenários e criação de ações.

Uma estratégia competitiva se configura em decisões coerentes, unificadoras e integradoras, determinando e revelando a vontade da empresa em termos de objetos de longo prazo, servindo também para programar ações e prioridades na

alocação de recursos. Mas, retirando a parte do valor dos serviços, a empresa não pode adotar a vantagem estratégica de liderança em custo; e como também não pode alterar seus serviços, fica impedida de adotar a diferenciação, sobrando apenas o alvo estratégico de foco. E, considerando que todos os estabelecimentos ficam restritos ao uso do foco, não haverá vantagem estratégica. Os critérios competitivos também ficam comprometidos, pois, caso os clientes priorizem valores baixos (e que realmente é o que eles valorizam, conforme será discutido a seguir), não há como determinar um objetivo de desempenho neste sentido; sendo que o mesmo se aplica a qualquer critério competitivo referente à inovação de serviços. Mas há que se considerar o ponto positivo dos CFCs, que não possuem as cinco forças competitivas clássicas, pois não existem produtos substitutos, restando apenas os concorrentes no mercado, os fornecedores, os entrantes potenciais e os clientes. Também é possível utilizar a matriz importância *versus* desempenho, haja vista que sua análise é feita em relação à concorrência e seus fatores existentes.

No que tange aos planos e às ações de marketing, os CFCs também têm suas limitações neste sentido. Começando pelos conhecidos 4 Ps de marketing, a parte dos valores fica impossibilitada de ser alterada e a promoção, de certa forma, também. O mesmo acontece com o 5W2H, que igualmente contém os valores como base para análise e formação de estratégias.

Isto é o que a teoria traz a respeito do tema aqui abordado. Os Centros de Formação de Condutores possuem características muito específicas sobre seus serviços e o mercado em que atuam. Entretanto, as ferramentas de gestão e de marketing são variadas e, embora considerem o valor parte fundamental da maioria de seus planejamentos, essas ferramentas podem ser adaptadas para serem aplicadas à realidade estudada.

Mas a prática se mostrou significativamente diferente. Os diretores entrevistados relataram que trabalhar em um estabelecimento como os CFCs é difícil devido ao controle externo, onde, apesar de eles dirigirem as empresas, devem seguir ordens pré-estabelecidas. Mas a principal dificuldade informada não foi em relação aos serviços, e sim em relação aos valores. Corroborando com o que foi exposto na literatura, um dos diretores mencionou que os valores compõem um dos principais pilares das estratégias competitivas, fazendo com que todos os outros aspectos analisados sejam pensados com base nos valores já existentes.

Em geral, a fala dos entrevistados se diferenciou uma da outra, mas ambos ressaltaram que os valores tabelados tornam difícil a questão da concorrência e também impedem investimentos na qualidade, pois não haverá uma contrapartida dos valores gastos em melhorias. Resumindo, pode-se dizer que, embora ambos tenham mencionado a vontade de melhorar a qualidade dos serviços através de ampliação da estrutura física, corpo funcional e frota de veículos, os dois diretores entrevistados também concordam que deixando os estabelecimentos como estão, não haverá alteração na clientela, ou seja, não se ganhará mais clientes, mas também não haverá perda deles, pois todos os outros estabelecimentos que prestam esses serviços compartilham da mesma realidade.

Afora essa dificuldade derivada dos valores, os diretores entrevistados relataram o uso de algumas estratégias, onde um frisou a qualidade do corpo docente e outro deu destaque à sua frota de veículos. Mas os dados obtidos junto aos clientes mostraram que essas qualidades não têm influenciado no momento da escolha por determinado CFC. Majoritariamente, os clientes preferem estabelecimentos próximos aos locais de residência e/ou trabalho, o que demonstra que nenhum CFC tem se destacado por alguma qualidade em especial que poderia fazer com que os clientes deixassem essa preferência de lado.

Acredita-se que os CFCs tenham essas qualidades que mencionaram, mas o fato é que elas não têm se destacado, o que, de certa forma, anula os esforços dos diretores no sentido de proporcionarem os serviços das melhores formas possíveis. Isto em relação à obtenção de clientes. No que tange à satisfação percebida no decorrer da prestação de serviços (aulas), certamente esses itens de qualidade colaboram para que o cliente fique satisfeito. Desta forma, corpo docente qualificado e veículos em boas condições agregam qualidade aos serviços prestados pelos CFCs, sobretudo, quando os clientes dão valor para esses fatores, como foi demonstrado no caso dos veículos (ao contrário do corpo docente qualificado, que foi citado por pouquíssimos alunos como item importante).

Para que esses fatores sejam utilizados também como forma de obter novos clientes, é preciso que estejam presentes nos materiais de divulgação dos CFCs, informando os pontos fortes de cada estabelecimento. E este é um quesito que deixou bastante a desejar em ambos os CFCs participantes da pesquisa. Embora os dois diretores tenham informado possuir estratégias de marketing e diversos meios de divulgação, a grande maioria dos clientes não teve contato com nada disso. O

fato de não divulgar de forma eficaz as qualidades dos estabelecimentos faz com que parte dos esforços e investimentos se perca. Inclusive, acredita-se que, antes de realizarem qualquer melhoria nos estabelecimentos (seja em ampliações do espaço físico, contratações de pessoal ou aumento/renovação da frota), os CFCs devam repensar suas estratégias de marketing e divulgação.

Diante dos resultados encontrados, pode-se inferir que praticamente inexistem estratégias competitivas eficazes utilizadas pelos Centros de Formação de Condutores para se diferenciarem entre seus concorrentes. Salienta-se que não se considera que inexistam estratégias, pelo contrário, ambos os CFCs mencionaram tanto o uso de ferramentas de gestão como técnicas de marketing, além de citarem diversos meios de divulgação, apenas acredita-se que elas não estão sendo eficazes no sentido de cumprirem com seus objetivos. Apesar disso, os CFCs participantes da pesquisa possuem uma grande clientela, sendo que o fato de ambos terem se citado como maior concorrente um do outro demonstra que provavelmente sejam os CFCs com mais clientes na cidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDERSON, K.; ZEMKE, R. **Fornecendo um Super Serviço ao Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ANDREWS, K. O Conceito de Estratégia Empresarial. In; MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1965.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BONATO, J. C. **Produtividade e Qualidade Organizacional**. Canoas: Ulbra, 2008.

BRASIL. Departamento Nacional de Trânsito. **Resolução nº 444, de 25 de junho de 2013**. Altera dispositivos da Resolução CONTRAN nº 168, de 14 de dezembro de 2004, que trata das normas e procedimentos para a formação de condutores de veículos automotores e elétricos, da Resolução CONTRAN nº 358, de 13 de agosto de 2010, que trata do credenciamento de instituições ou entidades públicas ou privadas para o processo de formação de condutores. Disponível em: <<http://www.denatran.gov.br/download/Resolucoes/Resolucao4442013.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997**. Institui o Código de Trânsito Brasileiro. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9503.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9503.htm)>. Acesso em: 01 jul. 2015.

BRASIL. **Resolução nº 358, de 13 de agosto de 2010**. Regulamenta o credenciamento de instituições ou entidades públicas ou privadas para o processo de capacitação e atualização de profissionais, e de formação, qualificação, atualização e reciclagem de candidatos e condutores e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.denatran.gov.br/download/resolucoes/resolucao\\_contran\\_358\\_10\\_ret.pdf](http://www.denatran.gov.br/download/resolucoes/resolucao_contran_358_10_ret.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2015.

CAVALCANTI, M. **Gestão Estratégica de Negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Manole: Barueri, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Vendas**: uma abordagem introdutória; transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas. 3. ed. Manole: Barueri, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campos, 2000.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Manole: Barueri, 2009.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHURCHILL, G. A. **Marketing**: criando valor para o cliente. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, M. H. **Marketing Básico**: uma perspectiva de vida brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, A. R.; CRESCITELLI, E. **Marketing Promocional para Mercados Competitivos**. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, R. L. **Organizações**: teorias e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de Relacionamento (CRM)**. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2012.

FRAGA, R. A **Prática da Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LODI, J. B. **Administração por Objetivos**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

LOUREIRO, O. I. Origens e Evolução do Marketing: um estudo sobre as influências das correntes teóricas no Ensino do Marketing no Brasil. In: SEMEAD, 11., São Paulo, 2008. **Anais**. São Paulo: [s.n.], 2008.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologias e estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MADY, E. B. **Pesquisa de Mercado**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITH CONSULTORIA. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0JBVQbkSbDA>>. Acesso em: 15 set. 2014.

MORAIS, R. T. R. **Planejamento Estratégico**: um bem ou mal necessário? Taquara: FACCAT, 2004.

MOREIRA, J. C. T. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NEUMANN, C. **Gestão de Sistemas de Produção e Operações**: produtividade, lucratividade e competitividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, S. L. de. **Desmitificando o Marketing**. São Paulo: Novatec, 2007.

PILARES, N. C. **Atendimento ao Cliente**: um recurso esquecido. São Paulo: Nobel, 1989.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRIDE, W.; FERREL, O. C. **Marketing**: conceitos e estratégias. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

REIS, E. **Estatística Descritiva**. 3. ed. Lisboa: Sílabo, 1996.

REIS, E. **Estatística Multivariada Aplicada**. Lisboa: Sílabo, 1997.

REIS, M. C.; MANDETTA, R. **Fundamentos do Marketing**. Campinas: Átomo & Alínea, 2002.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. 12. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RIO GRANDE DO SUL. Departamento Estadual de Trânsito. **DETRAN-RS**: tabela de valores 2015 para habilitação. 2015b. Disponível em: <[http://www.detran.rs.gov.br/upload/20150203100930tabelas2015\\_habilitacao.pdf](http://www.detran.rs.gov.br/upload/20150203100930tabelas2015_habilitacao.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2015.

RIO GRANDE DO SUL. Departamento Estadual de Trânsito. **Resolução nº 01, de 31 de janeiro de 2008**. 2008a. Estabelece valores de hora-aula teórica e prática, de locação de veículos e de outras atividades pelos Centros de Formação de Condutores – CFCs. Disponível em: <<http://www.detran.rs.gov.br/conteudo/28986/1>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

RIO GRANDE DO SUL. Departamento Estadual de Trânsito. **Resolução nº 05, de 31 de janeiro de 2008**. 2008b. Disponível em: <<http://www.detran.rs.gov.br/conteudo/28982/5>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

RIO GRANDE DO SUL. Departamento Estadual de Trânsito. **Serviços Prestados pelos CFCs**. 2015a. Disponível em: <<http://www.detran.rs.gov.br/lista/729/servicos-prestados-pelos-cfcs>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

ROCHA, Â. da; CHRISTENSEN, C. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, E. J. **As Dimensões da Qualidade no Seguimento de Centros de Formação de Condutores de Curitiba/PR**. 2005. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia)— Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SILVEIRA, M.; ASSUMPÇÃO, J. J. O Marketing de Relacionamento como Alternativa em Mercados Competitivos. **Agathos**, v. 2, n. 2, 2006.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

VIEIRA, S. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

ZAMBON, M. S. Customer Relationship Management (CRM). In: SILVA, F. G. da; ZAMBON, M. S. **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2012.

ZENONE, L. C. **Marketing de Relacionamento**: tecnologia, processos e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

## APÊNDICE A — QUESTIONÁRIO PARA OS GERENTES

Prezado diretor,

estamos realizando uma pesquisa nos Centros de Formação de Condutores (CFCs) a fim de analisar as formas que esses estabelecimentos utilizam para se destacar e obter novos clientes sendo que possuem seus serviços e valores regulados e tabelados pelo governo, ou seja, todos os CFCs possuem serviços e valores iguais.

A pesquisa está sendo realizada pela acadêmica do curso de Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Ivilene Salette Quilin, e orientada pelo professor Emir Redaelli.

Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e seu nome e o nome do seu CFC serão mantidos em sigilo, sendo denominados apenas como CFC 1 ou CFC 2 e diretor do CFC 1 ou diretor do CFC 2.

Sua participação é fundamental para a realização deste estudo. Agradecemos a disponibilidade.

---

1. Você possui algum curso de especialização e/ou pós-graduação (cursos de capacitação não contam)?

( ) Sim

( ) Não

2. Caso tenha respondido que sim à questão anterior, qual foi?

---

3. Há quanto tempo você trabalha neste CFC?

---

4. Este é seu primeiro emprego com cargo de gerente?

( ) Sim

( ) Não

5. Anteriormente, você trabalhava em que tipo de empresa?

---

6. O trabalho desempenhado no CFC é semelhante ao(s) seu(s) emprego(s) anterior(es)? Por quê?

---

---

7. Quais são as principais dificuldades em gerenciar uma empresa privada que possui seus serviços e valores regulados e fiscalizados pelo governo?

---

---

8. Quais as estratégias competitivas utilizadas pelo CFC para se diferenciar e atrair mais clientes?

---

---

9. Qual o diferencial que você considera que seu CFC possui e os demais não têm?

---

---

10. Por qual razão você acha que os clientes procuram o seu CFC e não os outros? (Exemplos: proximidade, facilidade de acesso, estrutura física, etc.)

---

---

11. Observe os seguintes itens: estrutura interna (espaço, organização e higiene dos ambientes internos), corpo docente (instrutores teóricos e práticos), pessoal (recepcionistas, pessoal da limpeza, segurança, etc.) e veículos. Qual desses itens você considera mais importante para obter novos clientes e por quê?

---

---

12. Quais são os meios utilizados para divulgação do CFC e qual deles você considera mais importante (que dê maior resultado)?

---

---

13. Se você pudesse alterar a forma como são prestados os serviços (desde a quantidade de horas-aula até o conteúdo ministrado), o que alteraria?

---

---

14. Se você pudesse alterar os valores, como alteraria e o que faria a partir desta alteração?

---

---

15. Existe mais algum aspecto do seu trabalho, em relação às estratégias competitivas utilizadas para se diferenciar dos outros CFCs, que você queira mencionar?

---

---

Muito obrigada pela sua participação!

## APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO PARA OS CLIENTES

Prezado(a),

estamos realizando uma pesquisa nos Centros de Formação de Condutores (CFCs) a fim de analisar as formas que esses estabelecimentos utilizam para se destacar e obter novos clientes sendo que possuem seus serviços e valores regulados e tabelados pelo governo, ou seja, todos os CFCs possuem serviços e valores iguais.

A pesquisa está sendo realizada pela acadêmica do curso de Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Ivilene Salette Quilin, e orientada pelo professor Emir Redaelli.

Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e você não precisa se identificar.

Sua participação é fundamental para a realização deste estudo. Agradecemos a disponibilidade.

Responda às questões marcando um 'X' na sua resposta.

(Em todas as questões você deve escolher apenas uma opção)

1. Quantos anos você tem?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Entre 18 e 20 anos | <input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 21 e 30 anos | <input type="checkbox"/> Entre 51 e 60 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 60 anos    |

2. Qual sua escolaridade?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto | <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo   | <input type="checkbox"/> Ensino superior completo   |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto       | <input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleta   |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio completo         | <input type="checkbox"/> Pós-graduação completa     |

3. O que você veio fazer no CFC?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1ª habilitação     | <input type="checkbox"/> Mudança de categoria |
| <input type="checkbox"/> 2ª via da CNH      | <input type="checkbox"/> Adição de categoria  |
| <input type="checkbox"/> Renovação da CNH   | <input type="checkbox"/> Curso de reciclagem  |
| <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____ |   |

4. Você foi a outro CFC antes ou veio direto aqui?

( ) Sim. Em quantos? \_\_\_\_\_

( ) Não.

5. Você já tinha realizado outros serviços aqui?

( ) Sim

( ) Não

6. Você sabia que todos os CFCs possuem os mesmos serviços e os mesmos valores?

( ) Sim

( ) Não

7. Você acha que ter os valores tabelados é um aspecto bom ou ruim?

( ) Bom

( ) Ruim

8. Caso você tenha respondido 'bom' na questão 7, indique os motivos:

( ) A pessoa não precisa ir a vários estabelecimentos fazendo pesquisa de valores

( ) Não poder alterar o valor faz com que os estabelecimentos foquem na qualidade dos serviços e não na questão de valores

( ) Evita que determinados estabelecimentos monopolizem o mercado

( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

9. Caso você tenha respondido 'ruim' na questão 7, indique os motivos:

( ) Impossibilita a concorrência das empresas

( ) Não existem opções mais baratas

( ) Faz com que os estabelecimentos não invistam na sua estrutura (por exemplo, compra de veículos novos), pois receberão o mesmo valor de qualquer forma

( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

10. O que fez você escolher este CFC?

( ) Nada em específico

( ) Proximidade com local de residência e/ou de trabalho

( ) As instalações são boas

( ) Vejo que os veículos andando nas ruas são sempre novos

( ) Alguém me indicou

( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

11. Para você, qual o aspecto mais importante em um CFC?

( ) Estrutura física (prédio, salas, banheiros, etc.)

( ) Facilidade para marcar as aulas (sempre tem vagas nas turmas)

- Professores capacitados
- Veículos novos e com bons opcionais (direção hidráulica, ar condicionado, etc.)
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

12. Se os CFCs pudessem prestar serviços de forma diferenciada, você procuraria um CFC que:

- Tivesse um curso com um total de horas mais baixo (formando os condutores mais rápido)
- Tivesse um curso com mais horas de aulas práticas e menos horas de aulas teóricas
- Tivesse um curso com mais horas de aulas teóricas e menos horas de aulas práticas
- Não cobrasse presença nas aulas teóricas (permitindo que o aluno fizesse apenas a prova teórica)
- Permitisse a repetição de provas em menos tempo (não tendo que esperar os 15 dias instituídos pelo DETRAN-RS)
- Tivesse as provas aplicadas pelos próprios instrutores (e não pelos agentes do DETRAN-RS)
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

13. Se os CFCs pudessem cobrar pelos serviços de forma diferenciada, você procuraria um CFC que:

- Tivesse o valor mais baixo
- Tivesse as melhores condições de pagamento (permitindo o parcelamento em cartões, cheques, etc.)
- Cobrasse o valor das provas apenas uma vez (permitindo que, caso o cliente rode, não precise pagar novamente)
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

14. Em relação ao material de divulgação do(s) CFC(s), você:

- Olhou o(s) site(s) na Internet
- Viu/ouviu sua(s) propaganda(s) na mídia (televisão e/ou rádio)
- Leu os folhetos do(s) CFCs(s) na(s) sala(s) de espera
- Viu sua(s) campanha(s) realizada(s) recentemente
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

15. Caso você queira comentar algo sobre os serviços e valores dos CFCs, faça aqui:

---

---

Muito obrigada pela sua participação!

**APÊNDICE C — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO EMPRESARIAL

---

A presente pesquisa intitulada 'Estratégias Competitivas dos Centros de Formação de Condutores (CFCs) utilizadas para se destacar no mercado', desenvolvida pela acadêmica do curso de Gestão Empresarial, Ivilene Salete Quilin, e orientada pelo professor Emir Redaelli, tem como objetivo analisar as estratégias competitivas adotadas pelos CFCs em um mercado onde as empresas possuem seus valores tabelados pelo governo.

A sua participação no estudo é voluntária e você tem plena liberdade de manifestar sua anuência ou não, assim como poderá solicitar os resultados da pesquisa ou retirar sua participação a qualquer momento. Seu relato, enquanto gerente de um CFC, nos ajudará a conhecer mais sobre este mercado e conhecer estratégias utilizadas para competir com outras empresas em um ramo onde os valores e os serviços são regulados e tabelados pelo governo.

São Leopoldo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

Participante

---

Ivilene S. Quilin (pesquisadora)

**ANEXO A — RESOLUÇÃO Nº 444 DE 25 JUNHO DE 2013**

Altera dispositivos da Resolução CONTRAN nº 168, de 14 de dezembro de 2004, que trata das normas e procedimentos para a formação de condutores de veículos automotores e elétricos, e da Resolução CONTRAN nº 358, de 13 de agosto de 2010, que trata do credenciamento de instituições ou entidades públicas ou privadas para o processo de formação de condutores.

O CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO – CONTRAN, usando da competência que lhe confere o art. 12 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro – CTB, e conforme o Decreto nº 4.711, de 29 de maio de 2003, que dispõe sobre a coordenação do Sistema Nacional de Trânsito – SNT;

Considerando que, nos termos do art. 1º, § 2º, do CTB, o trânsito, em condições seguras, é um direito de todos e dever dos órgãos e entidades componentes do Sistema Nacional de Trânsito, cabendo a estes, no âmbito de suas respectivas competências, adotar as medidas destinadas a assegurar esse direito;

Considerando que a regulamentação do processo de habilitação para condução de veículos automotores é competência do Conselho Nacional de Trânsito – CONTRAN, conforme art. 141 do CTB; Considerando as normas e procedimentos para a formação de condutores de veículos automotores e elétricos, constantes da Resolução CONTRAN nº 168, de 14 de dezembro de 2004, com redação dada pela Resolução CONTRAN nº 422, de 27 de novembro de 2012;

Considerando o disposto na Resolução CONTRAN nº 358, de 13 de agosto de 2010, que regulamenta o credenciamento de instituições ou entidades públicas ou privadas para o processo de formação de candidatos e condutores;

Considerando o interesse no aperfeiçoamento e modernização do processo de formação de condutores de veículos automotores e elétricos, priorizando a defesa da vida e a segurança de todos os usuários do trânsito, com a utilização de novas tecnologias desenvolvidas para esta finalidade;

Considerando o disposto no processo administrativo nº 80001.020274/2004-86,

**RESOLVE:**

Art. 1º Alterar os itens 1.1.1, 1.1.2.6, 1.1.2.7 e 1.1.2.8 e incluir os itens 1.1.2.9 a 1.1.2.13, no Anexo II da Resolução CONTRAN nº 168, de 14 de dezembro de 2004, que passam a vigorar com a seguinte redação:

“Anexo II (...)

1.1.1. Carga horária total: 45 (quarenta e cinco) horas aula.

...

1.1.2.6. As aulas realizadas em simuladores de direção veicular serão de 5 (cinco) horas aulas de 30 (trinta) minutos cada, com intervalos de 30 (trinta) minutos, ministradas após início das aulas teóricas e, antes da expedição da Licença para Aprendizagem de Direção Veicular – LADV. As aulas serão realizadas nos Centros de Formação de Condutores das categorias “A, B ou A/B”, desde que cumpridos os requisitos de infraestrutura física previstos pelo Conselho Nacional de Trânsito – CONTRAN.

1.1.2.7. A cada aula ministrada no simulador de direção veicular, o software nele instalado, obrigatoriamente preverá, no mínimo, 10 (dez) situações que retratem as normas gerais de circulação e conduta previstas no Capítulo III, associadas às correspondentes infrações de

trânsito previstas no Capítulo XV, ambos do Código de Trânsito Brasileiro, observado o seguinte conteúdo didático:

#### CONCEITOS BÁSICOS:

- Verificação das condições dos equipamentos obrigatórios e da manutenção de um veículo;
- Acomodação e regulagem do equipamento ao aluno;
- Localização e conhecimento dos comandos de um veículo;
- Ligando o motor.

#### APRENDENDO A CONDUZIR

- Uso dos pedais e início da condução em 1ª marcha;
- Mudança da 1ª para a 2ª marcha;
- Mudança da 2ª para a 3ª marcha;
- Mudança da 4ª para a 5ª marcha;
- Controlando a condução veicular;
- Efetuando uma curva;
- Aperfeiçoando o uso da alavanca de câmbio e relação das marchas;
- Aperfeiçoando o uso do volante;
- Aperfeiçoando o uso da embreagem;
- Aperfeiçoando o uso do freio;
- Domínio do veículo em marcha à ré.

#### APRENDIZADO DA CIRCULAÇÃO

- Posição do veículo na via, velocidade e observação do trânsito;
- Entrada no fluxo do tráfego de veículos na via;
- Movimento lateral e transposição de faixa de rolamento;
- Parada e estacionamento;
- Ultrapassagens;
- Passagem em interseções (cruzamentos);
- Mudança de sentido;
- Condução e circulação por vias urbanas e rurais;
- Condução e circulação em vias de tráfego intenso;
- Condução e circulação em condições atmosféricas adversas;
- Condução e circulação noturna;
- Condução e circulação em região montanhosa.

#### CONDUÇÃO SEGURA

- A partida e a mudança de marchas;
- Utilizando os freios;
- Circulação e velocidade;
- Aclives e declives;
- Curvas;
- Condução em congestionamentos e paradas do veículo com o motor em funcionamento;
- Entrada e saída no fluxo de tráfego de veículos;
- Obstáculos durante a condução (na via e no tráfego).

#### SITUAÇÕES DE RISCO

- Aquaplanagem;

- Condução sob chuva;
- Condução sob neblina.

1.1.2.8. Durante a realização das aulas de simulação de direção veicular, o equipamento registrará no monitor, em local que não prejudique a continuidade da atividade de ensino, as infrações de trânsito porventura cometidas pelo aluno. Ao final de cada aula, o simulador de direção veicular relacionará as infrações de trânsito, com transcrição completa do dispositivo legal previsto no Código de Trânsito Brasileiro.

1.1.2.9. O Instrutor, o Diretor de Ensino ou o Diretor Geral do Centro de Formação de Condutores realizará a supervisão do aluno durante as aulas ministradas no simulador de direção veicular, prestando-lhe todos os esclarecimentos solicitados. Será permitida a supervisão simultânea de no máximo 3 (três) alunos, desde que no interior de um único ambiente.

1.1.2.10. As imagens das aulas e do ambiente do local de instalação dos simuladores de direção veicular serão transmitidas aos órgãos executivos de trânsito dos Estados e do Distrito Federal para fins de fiscalização e monitoramento.

1.1.2.11. Os resultados das aulas realizadas em simulador de direção veicular serão disponibilizados ao DENATRAN e aos órgãos executivos de trânsito dos Estados e do Distrito Federal, mediante relatórios estatísticos, visando o estabelecimento de políticas públicas de educação.

1.1.2.12. Os órgãos executivos de trânsito dos Estados e do Distrito Federal deverão disponibilizar os dados relativos ao aluno condutor do simulador para início das aulas virtuais.

1.1.2.13. A realização de aulas em simuladores de direção veicular para os portadores de necessidades especiais cujo veículo dependa de adaptação especial, será regulamentada pelo CONTRAN.

Art. 2º O inciso II do art. 5º da Resolução CONTRAN nº 358, de 13 de agosto de 2010, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 5º (...)

II – infraestrutura física e recursos instrucionais necessários para a realização do(s) curso(s) proposto(s), permitindo o uso compartilhado do simulador de direção veicular entre os Centros de Formação de Condutores das categorias “A, B ou A/B”, desde que no ambiente físico da entidade de ensino credenciada.

Art. 3º Alterar a alínea “b” do inciso I e os incisos III e V, todos do art. 8º da Resolução CONTRAN nº 358/2010, passam a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 8º (...)

I – Infraestrutura física: (...)

b) se para ensino teórico-técnico, salas específicas para aulas:

b.1) teóricas, obedecendo ao critério de 1,20 m<sup>2</sup> (um metro e vinte centímetros quadrados) por candidato, e 6 m<sup>2</sup> (seis metros quadrados) para o instrutor, com medida total mínima de 24m<sup>2</sup> (vinte e quatro metros quadrados) correspondendo à capacidade de 15 (quinze) candidatos, sendo que a capacidade total máxima não poderá exceder a 35 (trinta e cinco) candidatos por sala, respeitados os critérios estabelecidos: a) mobiliada com carteiras individuais em número compatível com o tamanho da sala; b) adequadas para destro e canhoto, além de cadeira e mesa para instrutor.

b.2) de simulação de direção veicular, sala com medida total mínima de 15 (quinze) m<sup>2</sup> para acomodação e funcionamento do simulador de direção. Na hipótese de instalação de mais de 1 (um) simulador de direção na mesma sala, a cada equipamento instalado deverá ser acrescido espaço mínimo de 8m<sup>2</sup>.

b.2.1) A sala destinada ao(s) simulador(es) de direção deverá(ão) ter uma webcam instalada de forma a proporcionar uma visão panorâmica da sala de aula, que deverá transmitir as imagens geradas “online”, para que os órgãos executivos estaduais de trânsito e do Distrito

Federal, realizem a fiscalização destas aulas em tempo real, de tal forma que as aulas em simulador de direção só poderão ser iniciadas mediante a prévia e devida transmissão das imagens e após a autorização pelos órgãos executivos de trânsito dos Estados e Distrito Federal, mediante a transmissão dos dados básicos do aluno no simulador.

(...)

III – Veículos e equipamentos de aprendizagem: (...)

f) simulador de direção veicular, quando obrigatório para cada uma das categorias de habilitação;

(...)

V - A utilização do simulador de direção veicular fica condicionada ao atendimento das seguintes exigências:

a) laudo técnico de avaliação, vistoria e verificação de conformidade do protótipo, expedido por Organismo Certificador de Produto – OCP, acreditado pelo INMETRO na área de veículos automotores e produtos relacionados e credenciado pelo DENATRAN especificamente para tal finalidade;

b) homologação do protótipo pelo DENATRAN, com análise de hardware, software e respectivos funcionamentos;

c) laudo técnico de avaliação, vistoria e verificação de conformidade dos equipamentos, estrutura física e outros itens do local em que serão produzidos os simuladores, expedido por Organismo Certificador de Produto – OCP, acreditado pelo INMETRO na área de veículos automotores e produtos relacionados e credenciado pelo DENATRAN especificamente para tal finalidade;

d) inspeção individualizada do simulador instalado, quando requisitado pelo DENATRAN, realizada por Organismo Certificador de Produto – OCP, acreditado pelo INMETRO na área de veículos automotores e produtos relacionados e credenciado pelo DENATRAN especificamente para tal finalidade.

Art. 4º O parágrafo 11 do art. 8º da Resolução CONTRAN nº 358/2010, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 8º (...)

§ 11 Os Órgãos Executivos Estaduais de Trânsito ou do Distrito Federal poderão utilizar simuladores de direção veicular, desde que atendidas as exigências mínimas previstas pelo CONTRAN e pelo DENATRAN”.

Art. 5º O parágrafo único do art. 43 da Resolução CONTRAN nº 358/2010, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 43 (...)

Parágrafo único. A utilização do espaço compartilhado pelos CFC, nos termos do disposto no inciso II do art. 5º desta Resolução, não afasta, para todos os fins, a responsabilidade do CFC e seu corpo docente, em relação ao candidato nele matriculado”.

Art. 6º A implantação da nova estrutura curricular de formação de condutores ocorrerá até 31 de dezembro de 2013.

Art. 7º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogando as disposições em contrário.