

Associação entre Treinamento de Vendas e a Satisfação do Cliente no Varejo de Automóveis: Um Estudo em Rede de Concessionárias no Rio de Janeiro

FABIO HIROSHI TOMOYOSE

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
hiroshi_fabio@hotmail.com

ANA CRISTINA DE FARIA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
anacfaria@imes.edu.br

Agradeço aos Professores pelas contribuições.

Associação entre Treinamento de Vendas e a Satisfação do Cliente no Varejo de Automóveis: Um Estudo em Rede de Concessionárias no Rio de Janeiro

Resumo

Este estudo tem como objetivo constatar a intensidade da relação entre as variáveis de um modelo de satisfação do cliente e os parâmetros de um índice de desempenho de concessionárias, relativamente aos treinamentos de vendas proporcionados aos vendedores de veículos. Para tanto, foi feita uma análise de dados secundários, que indicaram a existência de relação direta entre quatro indicadores da satisfação do cliente e o índice de treinamento dos vendedores, quais sejam: satisfação com o vendedor, educação e atenção do vendedor, ajuda do vendedor na escolha do veículo e, por fim, conhecimento do vendedor acerca do produto.

1. INTRODUÇÃO

A indústria automobilística brasileira, em 2012, foi responsável por 1,5 milhão de empregos diretos e indiretos, tendo representado 21% do PIB industrial e 5% do PIB total brasileiro. Nesse ano, foram produzidas 3,8 milhões de unidades entre automóveis e comerciais leves (ANFAVEA, 2013).

Dada à relevância do mercado automobilístico brasileiro, que vêm crescendo nos últimos anos, por conta dos incentivos do Governo Federal, como a redução do IPI e a regulamentação do Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (Inovar-auto), aliados a um cenário econômico favorável a novos investimentos; a indústria automobilística, ao passo que vislumbra um mercado potencial, verifica a entrada de novos concorrentes e o consequente aumento da competição (ANFAVEA, 2013).

Diante deste contexto, as montadoras de veículos e suas redes de concessionárias têm buscado por meio de estratégias focadas no cliente, a fidelização e retenção de seus clientes por intermédio de práticas que superem ou equilibrem suas expectativas. A satisfação do cliente é imperativa para aqueles que desejam manter-se ou tornarem-se competitivos, pois clientes insatisfeitos são aqueles que migram para a concorrência e criam expectativas negativas em outros potenciais clientes (FORNELL, 2007).

Uma das estratégias adotadas pelas montadoras para a satisfação de seus clientes, no tocante à qualidade dos serviços prestados, refere-se ao desenvolvimento dos colaboradores da linha de frente de suas redes de concessionárias, notadamente através de treinamentos (RAPHAËLE; RAFFER, 1998). O treinamento aliado à motivação representa um elemento fundamental para a satisfação do cliente, no sentido de que colaboradores capacitados são capazes de influenciar as decisões de compra, as percepções e as expectativas dos clientes, além de representarem investimentos significativos que impactam nos custos das montadoras (COSTA *et al.*, 2013).

Nesse sentido, esta pesquisa parte do seguinte questionamento: Qual o grau de associação existente entre os indicadores da satisfação do cliente e o índice de treinamento de vendas, adotados por uma montadora de veículos para sua rede de concessionárias localizada no Estado do Rio de Janeiro? Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, por meio da análise de dados secundários disponibilizados pela montadora analisada, que tem como objetivo central constatar a intensidade da relação (GIL, 1999; 2002) entre as variáveis determinantes e consequentes de um modelo de satisfação do cliente e um índice que determina o desempenho das concessionárias, relativamente aos treinamentos de vendas proporcionados pela montadora aos vendedores da sua rede.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Satisfação do Cliente

A satisfação dos clientes, no contexto organizacional, representa o foco de objetivos e estratégias, pois clientes satisfeitos tornam-se leais e contribuem para a construção de uma imagem positiva da organização em outros consumidores. A satisfação do cliente pode ser entendida como uma determinante do sucesso organizacional, um direcionador de objetivos e uma medida capaz de posicionar uma empresa, setor, indústria ou até mesmo uma nação frente a outras (FORNELL, 2007).

A importância do tema “Satisfação do Cliente”, não se justifica somente pelo fato de que as organizações devem manter seus clientes felizes, mas por sua relação direta com o desempenho organizacional, em termos financeiros e não-financeiros, como apontam as

pesquisas conduzidas por Anderson, Fornell e Lehmann (1994); Anderson, Fornell e Rust (1997); Silva (2006); Fornell (2007); Willian e Naumann (2011) e Ellinger *et al.* (2012), entre outros.

Para Waligóra e Waligóra (2007), uma organização que adota a estratégia de orientação para o cliente, cujo objetivo é a sua satisfação, deve possuir instrumentos eficientes de mensuração da satisfação dos clientes que possam traduzir-se no nível atual de satisfação e contribuir para o planejamento e projetos de melhorias. Os questionários de satisfação do cliente representam importantes fontes de informação das percepções dos clientes e podem ser usados tanto na avaliação de produtos quanto de serviços. A etapa inicial para a captação das percepções dos clientes acerca de um produto ou serviço é o desenvolvimento de um questionário (HAYES, 2008).

2.2 Modelos de Mensuração da Satisfação do Cliente

A literatura aborda dimensões distintas, porém complementares, que avaliam as percepções dos clientes, uma sob a ótica da qualidade do serviço e outra sob a ótica da satisfação do cliente. Para Cronin, Brady e Hult (2000), os estudos de marketing de serviços estão inseridos em diferentes abordagens, que resultaram de estudos da qualidade de serviços – Escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), seguidas pelos estudos da satisfação dos clientes - ACSI (Fornell *et al.*, 1996); que, por sua vez, deram espaço aos estudos de valor do serviço. Cabe destacar que a menção aos modelos SERVQUAL e ACSI, nesta pesquisa são importantes para a validação do modelo adotado pela montadora, para sua rede de concessionárias no Estado do Rio de Janeiro, pois são utilizados em conjunto.

2.2.1 A Escala SERVQUAL

De acordo com Pereira (2007), a escala SERVQUAL é genérica e foi desenvolvida para que pudesse ser aplicada a qualquer ramo de atividade ligada aos serviços, dentro das cinco dimensões mencionadas. Na visão de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988 e 1994), a Escala SERVQUAL é o resultado de pesquisas que buscaram o significado da Qualidade em serviço (SASSER; OLSEN; WYCKOFF, 1978; GORROOS, 1982; LEHTINEN; LEHTINEN, 1982 *apud* PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Para estes autores, o objetivo da escala SERVQUAL é medir o constructo “qualidade”, que envolve o conceito de “qualidade percebida” que, para estes autores, é o julgamento dos clientes sobre a excelência ou superioridade de uma organização.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988; 1994) identificaram, mediante a análise fatorial exploratória, que 22 itens da Escala SERVQUAL eram divididos em cinco fatores, ou dimensões constituintes da Qualidade Percebida: 1) Tangíveis: referem-se às evidências físicas; 2) Confiança: representa o comprometimento da empresa ou do colaborador; 3) Competência: envolve as habilidades e conhecimentos da empresa ou dos colaboradores; 4) Segurança: Conhecimento e cortesia dos colaboradores; e 5) Empatia: Compreensão e Identificação com o cliente.

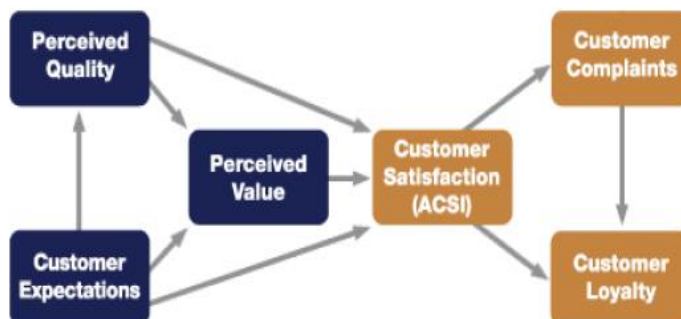
2.2.2 O Índice Americano de Satisfação do Cliente (ACSI)

O Índice Americano de Satisfação do Cliente (ACSI) representa, nos EUA, um importante indicador da saúde econômica deste país, um parâmetro de referência que indica o grau de competitividade entre empresas, setores e nações (URDAN; RODRIGUES, 1999; MOURA; GONÇALVES, 2005; LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2008; ACSI, 2013). Proposto por Fornell *et al.* (1996), o modelo consiste na aplicação de questionários, cujas questões permitem captar as percepções dos clientes acerca de um produto ou serviço.

De acordo com Fornell *et al.* (1996) e o ACSI (2013), o modelo é composto por constructos determinantes e consequentes da Satisfação dos Clientes, ou seja, uma relação causal, na qual

os constructos latentes constituídos por indicadores observáveis, determinam a Satisfação do Cliente; que, por sua vez, representam os construtos consequentes da Satisfação, conforme a Figura 1:

Figura 1: Antecedentes e consequentes da satisfação dos clientes



Fonte: ACSI (2013).

As setas constantes na Figura 1 do modelo do ACSI indicam os impactos de três variáveis em direção à satisfação do cliente. A metodologia do ACSI admite a qualidade percebida como o resultado das percepções dos clientes acerca da qualidade de um produto ou serviço. As expectativas do cliente, que podem ser definidas como aquilo que o cliente espera de um produto ou serviço e o valor percebido, é o resultado da comparação da qualidade de um produto ou serviço, dado o preço ou do preço de um produto ou serviço, dada a qualidade (URDAN; RODRIGUES, 1999; MOURA; GONÇALVES, 2005; LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2008; ACSI, 2013).

Quanto as variáveis latentes consequentes, a indicação das setas que partem da Satisfação do Cliente em direção às Reclamações e a Lealdade dos Clientes, demonstra o impacto de uma variável em outras duas. A metodologia do ACSI admite como consequentes da Satisfação do Cliente, as reclamações deste que são inversamente proporcionais à satisfação, na qual se espera uma influência negativa nas reclamações, na medida em que a satisfação aumenta e vice-versa e a lealdade do cliente. Esta pode ser tanto inversamente, quanto diretamente proporcional à Satisfação do Cliente; ou seja, na medida em que a satisfação decresce pode haver uma influência negativa na lealdade, caso não haja esforço da organização em reverter as reclamações dos seus clientes (URDAN; RODRIGUES, 1999; MOURA; GONÇALVES, 2005; LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2008; ACSI, 2013).

O ACSI é uma metodologia originária do Barômetro Sueco de Satisfação do Cliente, que foi o primeiro índice de satisfação utilizado no âmbito nacional de um país (URDAN; RODRIGUES, 1999). Atualmente, a metodologia do ACSI é replicada, com algumas adaptações, em nível nacional, em países como a Colômbia, a República Dominicana, a Coreia do Sul, o México, Portugal, Singapura, Turquia, Reino Unido e, recentemente, no Brasil, com a publicação em julho de 2013 da primeira pesquisa abrangendo os setores de telefonia fixa, móvel e bancos de varejo (ACSI, 2013, BCSI, 2013).

Não obstante o modelo de análise da satisfação do cliente utilizado, faz-se de fundamental importância a figura do vendedor no processo de venda no varejo. Assim, o treinamento da força de vendas é um relevante fator para a elevação da satisfação do cliente durante o processo de aquisição de um veículo novo.

2.3 Treinamento de Vendedores de uma Rede de Concessionárias

A rede de negócios pode ser definida como um conjunto de relacionamentos regidos por um poder central, que tem por objetivo potencializar o seu desempenho por meio destes

relacionamentos. Para Zaccarelli *et al.* (2008), a rede de negócios apresenta determinados fundamentos que a justificam como um sistema orientado para a capacidade competitiva, que demanda a “governança” no processo de organização. Segundo estes autores, a existência de uma rede de negócios justifica-se por meio de dez fundamentos, a saber: Fidelização, Compra Direta, Abrangência, Especialização, Agilidade, Homogeneidade, Inovação, Aperfeiçoamento, Compartilhamento e Estratégia de Grupo.

O papel da governança em uma rede de negócios é de fundamental importância para o desenvolvimento e competitividade da entidade que articula tal governança, bem como para as empresas que estão sob a influência desta entidade (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Diante deste contexto é correto afirmar, que as concessionárias de veículos de uma determinada marca representam, de fato, uma rede de negócios; na qual, observa-se uma governança articulada pela montadora, da qual uma das evidências materializa-se por meio dos treinamentos fornecidos à sua rede, entre outros fatores.

De acordo com Raphaële e Rafer (1998), os treinamentos proporcionados por uma montadora de veículos à sua rede de concessionárias são, inegavelmente, um elemento estratégico-chave para o crescimento e ganho de vantagem competitiva. Para estes autores, as montadoras empenhadas na capacitação de sua rede de concessionárias, visam à qualidade dos serviços, padronização, atualização e o desenvolvimento dos colaboradores da rede, que esperam que resultem na satisfação dos clientes.

Neste sentido, mais importante do que o monitoramento da montadora por meio de instrumentos capazes de mensurar a satisfação dos seus clientes, é o comportamento das pessoas envolvidas no contato direto com os clientes, tais como: vendedores, atendentes, recepcionistas, operadores e todos aqueles que representam a *interface* entre a organização e os clientes (DENTON, 1990).

Rockenbach *et al.* (2013) afirmam que a capacitação de pessoas, face a atual conjuntura da gestão de pessoas, que visa ao alinhamento da estratégia da organização com seu planejamento, representa uma atividade fundamental à organização. Ainda para estes autores, o termo capacitação é tratado de forma genérica e engloba as concepções de ensino, desenvolvimento, educação e treinamento.

Para Costa *et al.* (2013), o treinamento é capaz de potencializar o desempenho dos funcionários e contribuir para a Satisfação dos Clientes, bem como para os resultados financeiros de uma organização. Para estes autores, o treinamento dos funcionários, entre outros benefícios, reside no desenvolvimento profissional e pessoal que são elementos fundamentais da motivação. A prática de treinamentos representa um fator de vantagem competitiva e destaque em relação à concorrência, dada a sua relação com a satisfação dos clientes (COSTA *et al.*, 2013).

Somente reconhecer a necessidade de treinamento dos colaboradores não basta. Diante da relevância do tema, é necessário o planejamento, que deve iniciar com o diagnóstico das necessidades de treinamento, a seleção do público-alvo, a definição dos recursos financeiros a serem empregados, o levantamento dos custos envolvidos para a realização dos treinamentos e o desenvolvimento de uma ferramenta que avalie o desempenho individual do colaborador e a aplicação do conhecimento adquirido na prática de suas atividades (COSTA *et al.*, 2013).

Para Benossi (2009), as fases seguintes ao planejamento das capacitações, correspondem à implantação e à execução do projeto, seguidas pelas fases de avaliação e controle. De acordo com este autor, um dos principais problemas enfrentados pela Administração é a difícil mensuração dos resultados provenientes dos esforços envolvidos na capacitação profissional em relação aos investimentos realizados para este fim. Para esta autora, as dificuldades em medir os resultados advindos da capacitação, podem gerar no administrador um sentimento de incerteza, pois não há exatidão que estabeleça critérios para o

direcionamento de recursos financeiros, nem tão pouco exatidão que justifique os resultados obtidos (BENOSSEI, 2009).

Neste sentido, faz-se necessária a apropriação de um instrumento capaz de mensurar e avaliar os programas de treinamento, bem como verificar a relação existente entre estes programas e os resultados organizacionais, relativamente à satisfação dos clientes, o que justifica e converge para os objetivos desta pesquisa.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, pois procura identificar as relações entre variáveis; assumindo, ainda uma abordagem quantitativa, pois busca por meio de tratamento estatístico de dados evidenciar intensidade porventura existente na relação entre satisfação do cliente e treinamento de vendas. Quanto aos dados, foram obtidos por meio de uma base secundária, o que, também a caracteriza como uma pesquisa documental (GIL, 1999; 2002; MALHOTRA, 2006).

Os dados obtidos para a realização desta pesquisa foram extraídos de uma base de dados do ano de 2011, que avaliou a satisfação do cliente relativamente à aquisição de um veículo novo. Em adição, outra base que monitorava o desempenho das concessionárias também foi utilizada, especificamente dos vendedores destas concessionárias, relativamente aos treinamentos promovidos pela montadora. Atendendo ao pedido da montadora não foram identificados os nomes das concessionárias ou da marca, nesta pesquisa.

Foram consideradas na pesquisa todas as concessionárias ativas do Estado do Rio de Janeiro, no período de Julho de 2011, para a coleta dos dados relativos à satisfação dos clientes e, também para a coleta dos dados relativos ao índice de treinamento adotado pela montadora, sendo que para este último foi considerado o período de Janeiro à Junho de 2011. O total de concessionárias consideradas na pesquisa somou 130 unidades ou 100% da população de concessionárias pertencentes a esta marca atuantes no Estado do Rio de Janeiro.

Embora neste estudo as métricas destas duas variáveis sejam consideradas em associação, na prática elas são consideradas como métricas distintas pela montadora enfocada neste estudo; muito embora as entrevistas realizadas com os executivos da montadora revelassem a existência, mesmo que intuitiva, de uma relação entre a Satisfação do Cliente e os treinamentos de vendas promovidos para a sua rede de concessionárias. Assim, este estudo objetivou comprovar se tal relação, presente na intuição dos profissionais da montadora, realmente se faz verdadeira, a partir do estudo promovido.

3.1 Análise do Modelo Adotado pela Montadora para Mensuração da Satisfação dos Clientes

A metodologia adotada pela montadora à época (2011), para coleta de dados pertinentes à satisfação do cliente, constituía-se na aplicação de entrevistas, nas quais exigia-se que, ao menos 7% do total de clientes compradores de veículos novos de cada concessionária, fossem entrevistados. Tal pesquisa era realizada por uma empresa contratada que, aleatoriamente, por intermédio de um sistema computacional, selecionava os clientes a serem entrevistados.

Verificou-se que o método de coleta de dados utilizado pela montadora era uma *survey*, aplicada por meio de entrevistas via telefone (HAIR *et al.* 2005). O questionário aplicado na entrevista consistia de quatorze perguntas estruturadas, cujas respostas eram inseridas pelo entrevistador em um sistema. Cada resposta era disposta, em uma escala ordinal do tipo *Likert*, de 1 a 5, na qual 1 representava ‘totalmente insatisfeito’ e 5 ‘totalmente satisfeito’ (GIL, 2002). A Tabela 1, a seguir, representa o questionário aplicado pelos entrevistadores aos clientes recém-adquirentes de um veículo zero quilômetro:

Tabela 1: Síntese - Questionário aplicado

Questões	Tópicos abordados nas questões aplicadas	Escala de Satisfação				
Q1	Satisfação Geral	1	2	3	4	5
Q2	Recomendação da Concessionária	1	2	3	4	5
Q3	Instalações da Concessionária	1	2	3	4	5
Q4	Satisfação com o Vendedor	1	2	3	4	5
Q5	Educação e Atenção do Vendedor	1	2	3	4	5
Q6	Ajuda do Vendedor na Escolha do Veículo Certo	1	2	3	4	5
Q7	Conhecimento do Vendedor Acerca do Produto	1	2	3	4	5
Q8	Oferta de <i>Test Drive</i> pelo Vendedor	1	2	3	4	5
Q9	Satisfação Geral com o Processo de Entrega	1	2	3	4	5
Q10	Veículo Entregue na Data e Horário	1	2	3	4	5
Q11	Veículo Entregue em Perfeitas Condições	1	2	3	4	5
Q12	Explicação das Características e Operações do Veículo	1	2	3	4	5
Q13	Explicação da Garantia, Manual e Manutenção	1	2	3	4	5
Q14	Contato da Concessionária em até 10 dias	1	2	3	4	5

Fonte: elaborado pelos autores.

O resultado de cada pesquisa era tabulado em um sistema da montadora e disponibilizado aos gestores que podiam acessar as informações sempre que necessitavam. O sistema dispunha de ferramentas que possibilitavam a consulta por região, concessionária e período, na qual os resultados obtidos refletiam o percentual do total de entrevistados que avaliaram a concessionária com a nota cinco (totalmente satisfeito) para cada item do questionário aplicado.

3.2 Análise do Modelo Adotado pela Montadora para Obtenção do Índice de Treinamento de Vendas.

O modelo adotado pela montadora à época (2011) para os treinamentos de vendas de sua rede concessionárias consistia na predefinição de um conjunto de cursos os quais os vendedores de cada concessionária deveriam participar. Os cursos e o desempenho de cada participante eram monitorados pela montadora por meio de um sistema no qual eram tabuladas as notas e a participação de cada colaborador treinado, relativamente aos cursos realizados. Constatou-se que, no período de Janeiro a Junho de 2011, os 94 cursos realizados pelos colaboradores foram divididos em dez categorias, conforme exposto na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2: Categorias de Treinamento			
Categorias	Qtde	Frequência	
1	Ética	2	2%
2	Comunicação	4	4%
3	Marketing	2	2%
4	Atendimento	13	14%
5	Produto	64	68%
6	Planejamento	1	1%
7	Argumentação	2	2%
8	Gestão do Tempo	2	2%

9	Negociação	2	2%
10	Padrões	2	2%
Total		94	100%

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto ao índice que avalia o desempenho de cada concessionária em relação ao conjunto de cursos predefinidos pela montadora, e que devem ser cumpridos pelos vendedores de cada concessionária, verificou-se a seguinte equação:

$$ITR = \frac{\Sigma VT - ([\Sigma VT \times TM] - \Sigma VT)}{\Sigma TV}$$

Em que 'ITR' representa o índice de treinamento; 'ΣVT' significa a soma da quantidade total de vendedores treinados por concessionária; 'TM' representa o percentual mínimo de participantes por concessionária, ou seja, a quantidade mínima de vendedores estabelecida pela montadora que deveriam cumprir com o conjunto de cursos por ela predefinidos e, por fim, 'ΣTV' que representa a soma total de vendedores por concessionária. Cabe destacar que os valores da 'ΣVT' (soma da quantidade de vendedores treinados), somente eram tabulados mediante ao aproveitamento nos cursos de cada vendedor, igual ou superior a 80%.

3.3 Amostragem – Satisfação dos Clientes

Foram selecionadas, a partir da base de dados relativa à satisfação do cliente, 130 concessionárias da marca, localizadas no Estado do Rio de Janeiro, no mês de Julho do ano de 2011, representando 100% das concessionárias deste Estado, neste período, conforme destaca a Tabela 3, a seguir:

Tabela 3: Amostragem de Respondentes à *Survey*: Satisfação dos Clientes

Estado	Qtde de Concessionárias	Mês/Ano	Qtde Respondentes	Vendas no Período	Percentual de Respondentes
Rio de Janeiro	130	Julho/2011	936	13.020	7,19%

Fonte: elaborado pelos autores.

O total de clientes entrevistados (amostra) no mês de Julho de 2011 foi de 936 respondentes à pesquisa aplicada pela montadora contra 13.020 vendas realizadas no período (universo); o que representa uma amostra de 7,19% do total de veículos desta montadora comercializados no Estado do Rio de Janeiro no período em análise. Constatou-se que a amostra superou o cálculo de estimativa do tamanho da amostra para uma população finita, com menos de 100.000 veículos comercializados (GIL, 1999).

O resultado do cálculo do tamanho da amostra, considerando uma população de 13.020 adquirentes dos veículos desta marca, no Estado do Rio de Janeiro, um nível de confiança de 99,7%, uma margem de erro de 1% e uma expectativa de que o total de respondentes não supere 7%, seria de apenas 620 respondentes, ou seja, de um total de 936 respondentes seriam necessários apenas 66,24% deste total. Verificou-se, também, uma margem de erro de 0,70%, considerando um nível de confiança de 99,7% e uma amostra de 936 entrevistados.

3.4 Amostragem – Treinamento dos Vendedores

Referente aos dados de treinamento em vendas, promovidos pela montadora, foram selecionadas as mesmas 130 concessionárias, porém considerando todos os treinamentos realizados no período de Janeiro à Junho de 2011, conforme exhibe a Tabela 4:

Tabela 4: Amostragem - Treinamento de Vendedores

Estado	Qtde de Concessionárias	Período	Qtde Vendedores	Qtde Cursos Período	Média de Cursos
Rio de Janeiro	130	Jan à Jun/2011	1.158	3476	3

Fonte: elaborado pelos autores.

Verificou-se um total de 1.158 vendedores distribuídos em 130 concessionárias, além de 3.476 cursos realizados no período de Janeiro a Junho de 2011. Com base nesse histórico, constatou-se que em média cada vendedor realizou três cursos no período considerado.

4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos a partir dos itens do questionário de satisfação do cliente foram tabelados, considerando o agrupamento das avaliações dos clientes por concessionária por meio de uma média percentual do total de respondentes que avaliaram cada item do questionário com a nota cinco (totalmente satisfeito). Conforme Malhotra (2006, p. 431), trata-se de uma distribuição de frequência, pois é possível obter a “contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável, expressando estas contagens em termos de percentagens”.

Quanto aos índices de treinamento de vendas das concessionárias, estes foram dispostos em uma coluna denominada ‘Nota’, paralelamente aos resultados de cada item do questionário de satisfação dos clientes. Assim, em uma relação ‘Nota’ e ‘Indicadores da Satisfação’ de cada concessionária (Cc), pôde-se facilitar a visualização e o tratamento dos dados, possibilitando a verificação dos itens e sua tabulação cruzada, que é uma técnica estatística que combina duas variáveis em uma única célula (MALHOTRA, 2006). A Tabela 5, a seguir, apresenta, de forma resumida, a estrutura dos dados a partir dos quais se originaram os resultados deste estudo:

Tabela 5: Tabela resumida baseada na estrutura dos dados secundários analisados

Cc	Nota	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
1	74,25	74,12	84,71	90	84,71	84,71	84,71	90	68,82	79,41	84,71	84,71	90	90	84,38
2	66,83	76,15	90	83,08	69,23	90	90	90	83,08	76,15	90	90	90	90	67,5
...
...
129	90	60	90	90	90	90	90	90	90	90	60	90	90	90	90
130	76,05	82,5	90	90	82,5	90	90	90	75	75	75	82,5	90	90	82,5

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da tabela resultante da coleta de dados relativa à Satisfação do Cliente e ao índice de treinamento de vendas das concessionárias adotadas pela montadora, foi possível o tratamento estatístico com a utilização do aplicativo SPSS 2.0, no qual foram empregados: a) Tabulação cruzada; b) Alfa de Cronbach; c) Estatística Qui-Quadrado (χ^2) e, ainda d) Coeficiente V de Cramer (HAIR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2006).

Admitiu-se nesta pesquisa, para o teste de hipóteses, um nível de significância (α) de 5% (0,05), que é a probabilidade da rejeição da hipótese nula, quando na realidade esta é verdadeira (erro tipo I), ou seja, considerou-se uma margem de erro de 5% e uma chance de

acerto de 95%. Adicionalmente, considerou-se aceitável, para os propósitos desta pesquisa, um Coeficiente *V de Cramer* com grau de associação maior ou igual 0,70 (MALHOTRA, 2006). Os resultados dos métodos aplicados, por intermédio do aplicativo SPSS 2.0, estão dispostos na Tabela 6:

Tabela 6: Resultados dos Testes Aplicados para o Tratamento dos Dados

α de <i>Cronbach</i> = 0,746 (14 itens do Questionário)	Índice de Treinamento de Vendas das Conc. (Notas) vs Itens do Questionário					
	Chi- Quadrado (χ^2)	GL	Valor Crítico Tabelado	Chi- Quadrado (Valor-p)	V de Cramer (0 a 1)	Testes: Valor-p < 0,05 e V Cramer \geq 0,70
Nota Vs Q1	1839	1740	1838	0,049	0,676	Não rejeita H0
Nota Vs Q2	956	812	879	0,000	0,714	Rejeita H0 e aceita H1
Nota Vs Q3	773	812	879	0,834	0,642	Não rejeita H0
Nota Vs Q4	1443	1276	1360	0,001	0,700	Rejeita H0 e aceita H1
Nota Vs Q5	681	406	454	0,000	0,852	Rejeita H0 e aceita H1
Nota Vs Q6	723	580	637	0,000	0,735	Rejeita H0 e aceita H1
Nota Vs Q7	430	348	393	0,002	0,731	Rejeita H0 e aceita H1
Nota Vs Q8	2510	2320	2433	0,003	0,684	Não rejeita H0
Nota Vs Q9	1690	1624	1719	0,125	0,671	Não rejeita H0
Nota Vs Q10	1428	1334	1420	0,037	0,681	Não rejeita H0
Nota Vs Q11	1109	986	1060	0,004	0,698	Não rejeita H0
Nota Vs Q12	702	638	698	0,041	0,690	Não rejeita H0
Nota Vs Q13	409	464	515	0,970	0,617	Não rejeita H0
Nota Vs Q14	2281	1972	2076	0,000	0,708	Rejeita H0 e aceita H1

Fonte: elaborado pelos autores.

De modo a verificar a confiabilidade interna do questionário de Satisfação do Cliente aplicado pela montadora, recorreu-se ao Alfa de *Cronbach*, que é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, na qual o limite aceitável é 0,70. O Alfa de *Cronbach* resultante da avaliação da consistência interna dos catorze itens do questionário foi de 0,746, o que representa um nível acima do aceitável de relação entre os itens do questionário (HAIR *et al.*, 2005).

Para a análise da significância estatística e a intensidade da associação entre a variável ‘Nota’ e os ‘Indicadores da Satisfação do Cliente’ constantes do questionário, adotou-se a estatística Qui-Quadrado e a medida do *V de Cramer*. Malhotra (2006, p. 444) explica que a intensidade da associação somente terá sentido se tal associação for estatisticamente significativa, o que converge para o objetivo central desta pesquisa.

Na visão de Malhotra (2006), a estatística Qui-Quadrado auxilia na constatação de que há ou não associação entre duas variáveis em uma tabela cruzada, o que se trata de um teste não-paramétrico, cujo objetivo é testar a significância estatística da associação observada. Para esse autor, devem ser admitidas duas hipóteses na estatística Qui-quadrado: 1) a hipótese nula, representada por “H0”, na qual afirma-se a ausência de associação entre duas variáveis e 2) a hipótese alternativa, representada por “H1”, que é o oposto da hipótese nula, na qual afirma-se que há associação entre as variáveis observadas a serem testadas.

Malhotra (2006) e Hair *et al.* (2005) comentam que a aceitação ou rejeição da hipótese nula (H0) pode ser determinada de duas maneiras:

- Caso a estatística do teste (χ^2), seja maior que o Valor Crítico Tabelado ($\chi^2 >$ Valor Crítico Tabelado), rejeita-se a hipótese nula (H0) de não haver associação, e aceita-se como verdadeira a hipótese alternativa (H1) de haver associação; ou

- No caso de o “valor-p” ser inferior ao nível de significância (α) definido como aceitável para o teste (valor-p $< \alpha$), na qual é rejeitada a hipótese nula (H0) de não haver associação, e aceita-se a hipótese alternativa (H1) de haver associação.

Adicionalmente ao teste da significância estatística de associação, Qui-quadrado (χ^2), adotou-se o *V de Cramer*, que é uma versão do coeficiente de correlação “phi”, podendo ser utilizado em tabelas de tamanho superior a 2x2 e que condiz com as tabelas cruzadas resultantes desta pesquisa, para a aplicação dos testes estatísticos. *OV de Cramer* proporciona uma análise da intensidade da associação e varia de 0 a 1, sendo os valores obtidos próximos de 1, considerados indicadores de um grau elevado de associação (MALHOTRA, 2006).

Objetivando a resposta ao problema levantado nesta pesquisa, partiu-se das seguintes hipóteses: H0) Não há significância estatística e associação entre os indicadores da Satisfação do Cliente e o Índice de Treinamento das concessionárias, adotados pela montadora; e H1) Há significância estatística e associação entre os indicadores da Satisfação do Cliente e o Índice de Treinamento das concessionárias, adotados pela montadora.

De modo a obter-se exatidão e coerência lógica nos resultados, adotou-se o critério de refutar-se a hipótese nula (H0), caso o valor da estatística de teste (χ^2) fosse superior ao Valor Crítico Tabelado (VCT) e o “valor-p” obtido, fosse inferior ao nível de significância admitido nesta pesquisa, ou seja, 5% ($\alpha = 0,05$, $p > \alpha$) e um Coeficiente *V de Cramer* inferior ou igual a 0,70 (**V. de Cramer > 0,70**), indicando uma associação estatisticamente significativa e um grau de relacionamento forte entre as duas variáveis de cada teste.

Os resultados dos testes apresentados na Tabela 6 indicaram haver significância estatística (Valor-p $< 0,05$) e intensidade de associação (*V de Cramer* $\geq 0,70$) entre o índice de treinamento das concessionárias (Nota) e os indicadores da satisfação do cliente, levando-se a rejeição da hipótese nula (H0) e aceitação da hipótese alternativa (H1) como verdadeira, a saber:

- 1) Nota Vs Q2: admitiu-se haver significância estatística e razoável associação, na ordem de 0,714 (*V de Cramer*), entre o Índice de Treinamento (Nota) e o Indicador de Satisfação relativo a Recomendação da Concessionária pelo cliente (Q2);
- 2) Nota Vs Q4: admitiu-se haver significância estatística e razoável associação, na ordem de 0,700 (*V de Cramer*), entre o Índice de Treinamento (Nota) e o Indicador de Satisfação com o Vendedor (Q4);
- 3) Nota Vs Q5: admitiu-se haver significância estatística e forte associação, na ordem de 0,852 (*V de Cramer*), entre o Índice de Treinamento (Nota) e o Indicador de Satisfação, relativo a Educação e Atenção do Vendedor (Q5);
- 4) Nota Vs Q6: admitiu-se haver significância estatística e razoável associação, na ordem de 0,735 (*V de Cramer*), entre o Índice de Treinamento (Nota) e o Indicador de Satisfação, relativo a Ajuda do Vendedor na Escolha do Veículo Certo (Q6);
- 5) Nota Vs Q7: admitiu-se haver significância estatística e razoável associação, na ordem de 0,731 (*V de Cramer*), entre o Índice de Treinamento (Nota) e o Indicador de Satisfação, relativo ao “Conhecimento do Vendedor Acerca do Produto/Veículo (Q7)”; e
- 6) Nota Vs Q14: admitiu-se haver significância estatística e razoável associação, na ordem de 0,708 (*V de Cramer*), entre o Índice de Treinamento (Nota) e o Indicador de Satisfação, relativo ao “Contato da Concessionária em até 5 dias”, após a Aquisição do Veículo (Q14).

Dos resultados presentes na Tabela 6, cinco revelaram-se significantes estatisticamente (Valor-p $< 0,05$), porém não apresentaram um coeficiente *V de Cramer* superior ou igual ao grau de 0,70, exigido neste estudo; o que levou a aceitação da hipótese nula (H0), de não

haver associação entre as seguintes relações: 1) Nota Vs Q1 (V de Cramer = 0,676) ; 2) Nota Vs Q8 (V de Cramer = 0,684); 3) Nota Vs Q10 (V de Cramer = 0,681); 4) Nota Vs Q11 (V de Cramer = 0,698) e 5) Nota Vs Q12 (V de Cramer = 0,690).

Três associações testadas, constantes da Tabela 6, não foram significativas estatisticamente (Valor-p > 0,05) e apresentaram um grau de associação inferior ao definido neste estudo (V de Cramer < 0,70), a saber: 1) Nota Vs Q3; 2) Nota Vs Q9 e 3) Nota Vs Q13.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa responde ao seu questionamento inicial, ao constatar a significância estatística e a intensidade de associação; a partir do Coeficiente V de Cramer entre a variável “índice de treinamento de vendas das concessionárias” e seis indicadores da ‘satisfação do cliente’ adotados por uma montadora de veículos, quais sejam: a) Recomendação da concessionária pelo cliente (Q2), cujo grau de associação apresentado foi de 0,714; b) Satisfação com o vendedor (Q4), que apresentou um grau de associação na ordem de 0,700; c) Educação e atenção do vendedor (Q5), cujo resultado apresentou um grau de associação de 0,852; d) Ajuda do vendedor na escolha do veículo certo (Q6), cujo grau de associação foi de 0,735; e) Conhecimento do vendedor acerca do produto/veículo (Q7), que apresentou um grau de associação de 0,731 e, por fim, f) Contato da concessionária em até 5 dias, após a aquisição do veículo (Q14), apresentando uma intensidade de associação na ordem de 0,708.

Conclui-se, também que, quatro indicadores da satisfação do cliente (Q4-Satisfação com o vendedor; Q5-Educação e atenção do vendedor; Q6-Ajuda do vendedor na escolha do veículo e o Q7-Conhecimento do vendedor acerca do produto), além de serem estatisticamente significativos e com grau razoável de associação, em relação ao índice de treinamento de vendas das concessionárias, possuem uma conexão lógica, evidenciados pelos cursos atribuídos pela montadora aos vendedores da sua rede de concessionárias, no período de Janeiro a Junho de 2011, conforme pode ser observado na Tabela 2, exposta neste estudo. A alegação de uma conexão lógica pode ser sustentada, também por aquilo que é esperado pela montadora, ou seja, de que os treinamentos por ela fornecidos aos vendedores da sua rede de concessionárias reflitam positivamente nos indicadores de satisfação do cliente.

Os cursos agrupados em categorias (Tabela 2) demonstraram os esforços da montadora em obter a máxima qualidade em serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; 1988; 1994), por intermédio dos vendedores da sua rede, e conseqüentemente, a máxima satisfação dos clientes (DENTON, 1990; COSTA *et al.*, 2013). Em linhas gerais, os treinamentos pertencentes às categorias presentes na Tabela 2, objetivaram o desenvolvimento dos vendedores, que são a *interface* entre os clientes e a montadora de veículos (DENTON, 1990) e, que são capazes, de acordo com Costa *et al.* (2013), de potencializar o desempenho e contribuir para a Satisfação dos Clientes.

A respeito dos dois indicadores da Satisfação do Cliente (Recomendação da concessionária pelo cliente (Q2) e Contato da concessionária em até 5 dias após a aquisição do veículo (Q14)), que se apresentaram estatisticamente significantes e com intensidade de associação, estes não apresentam evidências de uma conexão lógica com o índice de treinamento de vendas das concessionárias. Acredita-se que este resultado seja um reflexo dos demais indicadores da satisfação do cliente que apresentaram significância e associação, no sentido de todos estarem interconectados no modelo (FORNELL *et al.* 1996; FORNELL, 2007; ACSI 2013). Entretanto, somente um estudo em maior profundidade poderá descrever com maior grau de detalhamento tais relações.

Quanto aos resultados referentes à consistência interno questionário de satisfação do cliente aplicado pela montadora, na qual o α de Cronbach resultante foi igual a 0,746, e a significância estatística, porém com baixa intensidade de associação entre determinados

indicadores da Satisfação do Cliente (Q1; Q8; Q10; Q11 e Q12) e o índice de treinamento de vendas das concessionárias, apresentaram evidências de uma possível relação causa e efeito.

Em outras palavras, há evidências de que as variáveis observáveis (indicadores) originem constructos latentes, determinantes e consequentes da satisfação do cliente (FORNELL *et al.*, 1996; FORNELL, 2007; ACSI, 2013), que formam, portanto, um conjunto de leis interconectadas, ainda que tais indicadores possuem relação com um indicador externo a este conjunto (índice de treinamento de vendas das concessionárias (CRONBACH; MEEHL, 1955).

Quanto às limitações desta pesquisa, os resultados foram obtidos a partir da pesquisa de Satisfação do Cliente aplicada por uma montadora em específico, referente a apenas um período analisado (Julho de 2011). Há, também de ressaltar-se que o estudo restringiu sua abrangência às concessionárias localizadas no Estado do Rio de Janeiro.

Este estudo contribui para a confirmação científica da existência de relação entre o índice de treinamento de vendas de uma rede de concessionárias e os indicadores de Satisfação do Cliente adotados por uma montadora de veículo. Os resultados auferidos neste estudo indicam a necessidade de que novas pesquisas explicativas causais sejam realizadas, com o objetivo de conhecer a influência dos treinamentos na satisfação do cliente e, ainda, em que medida uma variável pode impactar a outra.

REFERÊNCIAS

- ACSI, **The American Customer Satisfaction Index**. 2013. Disponível em: <<http://www.theacsi.org/the-american-customer-satisfaction-index>>. Acesso em: 08 ago. 2013.
- ANFAVEA. **Anuário da indústria automobilística brasileira 2013**. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 10 ago. 2013.
- BCSI. **Índice brasileiro de satisfação do cliente**. 2013. Disponível em: <<http://www.braziliancsi.com.br>>. Acesso em: 08 ago. 2013.
- BENOSI, G. **Gestão do conhecimento no treinamento e desenvolvimento de pessoas**. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2009.
- COSTA, D. V. F.; CASTRO, D. R.; DUARTE, F. L.; TROCOLLI, I. R.; ALTAF, J. G. Diagnóstico da necessidade de treinamento: o caso Beta Engenharia Ltda. **Revista de Estudos do CEPE**, n.37, p.190-214, 2013.
- CRONBACH, L. J.; MEEHL. Construct validity in psychological tests. **Psychological Bulletin**, v.52, n.4, p.281-301, 1955.
- CRONIN, J. J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. **Journal of Retailing**, v.76, n.2, p.193-218, 2000.
- DENTON, D. K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- FORNELL, C. **The satisfied customer: winners and losers in the battle for bayer preference**. London: Palgrave Macmillan, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR, J. F. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários e métodos de análise estatística**. São Paulo: Quality Press, 2008.

LOPES, H. E. G.; PEREIRA, C. C. P.; VIEIRA, A. F. S. Comparação entre os modelos Norte-Americano (ACSI) e Europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**, v.10, n.1, p.161-186, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOURA, A. C.; GONÇALVES, C. A. Modelo de satisfação ACSI modificado no setor de telefonia móvel. **Revista de Administração de Empresas**, Edição especial, São Paulo, v.45, p.72-85, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n.1, p.12-340, 1988.

_____. Alternative scales for measuring service quality: A comparative assesment based on psychometric and diagnostic criteria. **Journal of Retailing**, v.70, n.3. p.201-230, 1994.

PEREIRA, V. R. **Necessidades do cliente do setor automobilístico**: Um estudo das percepções de agentes dos elos da cadeia automotiva. 189 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2007.

RAPHAËLE, M.; RAFER, D. Training and power in franchise systems: the example of the UK automotive industry. **Journal of European Industrial Training**, v.22, n.9, p.367-374, 1998.

ROCKENBACH JÚNIOR, P. C.; COELHO, K. S.; DELLAGNELO, E. H. L.; KANITZ, A. F. Reflexões sobre uma perspectiva crítica na concepção do processo de capacitação dos empregados da escola Alfa. **Revista Gestão e Planejamento**, v.13, n.1, p.177-198, 2013.

URDAN, A. T.; RODRIGUES, A. R. O modelo de índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 3, n. 3, p. 109-130, 1999.

WALIGÓRA, J.; WALIGÓRA, R. **Measuring customer satisfaction and loyalty in the automotive industry**: a case of premium brand of passenger cars.134 f. Dissertação (Mestrado em Marketing e Estatística) - AarhusSchool of Business.Aarhus, 2007.

ZACCARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.