



FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

Alberto dos Santos Paiva Filho

**A PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE NAS ORGANIZAÇÕES
CONSIDERANDO NÍVEL, GRAU E ENVOLVIMENTO
NA DETERMINAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS.**

Fortaleza

2004

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

Alberto dos Santos Paiva Filho

**A PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE NAS ORGANIZAÇÕES
CONSIDERANDO NÍVEL, GRAU E ENVOLVIMENTO
NA DETERMINAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador(a): Prof^a. Dr^a Danielle Miranda de Oliveira Arruda Gomes.

Fortaleza

2004

**A PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE NAS ORGANIZAÇÕES
CONSIDERANDO NÍVEL, GRAU E ENVOLVIMENTO
NA DETERMINAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS.**

Data de aprovação: 04/11/2004

Banca Examinadora:

**Prof^a. Dr^a Danielle Miranda de Oliveira Arruda Gomes
(Orientadora - UNIFOR)**

**Prof. Dr. Francisco Tarciso Leite
(Membro UNIFOR)**

**Prof^a. Dr^a Cláudia Buhamra Abreu Romero
(Membro Universidade Federal do Ceará)**

Alberto dos Santos Paiva Filho, bacharel em Química Industrial pela Universidade Federal do Ceará, UFC (1985), executivo, gerente de produção e gerente administrativo. Especialista com pós-graduação em gestão de marketing pela UFC – Universidade Federal do Ceará. Professor do curso de administração de empresas das faculdades FANOR – Faculdades Nordeste, IESC – Instituto de Ensino Superior do Ceará, FACE – Faculdades Evolutivo e FFB – Faculdade Farias Brito.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a participação dos clientes na determinação da produção de bens e serviços nas concessionárias de veículos das 4 (quatro) maiores montadoras do Brasil na cidade de Fortaleza, a saber, FORD, FIAT, VOLKSWAGEN E CHEVROLET, segundo o nível, grau e envolvimento proposto pelos modelos de John, Hubbert e Bordenave. A relevância do tema decorre da contribuição que este assunto pode dar às empresas no sentido de refletirem sobre a criação de meios mais eficazes para a participação de seus clientes na organização, além de levar o leitor a uma reflexão sobre as contradições entre teoria e prática no que se refere a esta abordagem. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza positiva e qualitativa com tipologia descritiva, que analisa o nível, o grau, os instrumentos promotores e as dimensões da motivação da participação dos clientes. Para tanto foi realizada uma pesquisa de campo, junto ao corpo gerencial dessas empresas, utilizando como instrumento um questionário estruturado, baseado no modelo teórico referenciado. O resultado mostrou que os modelos utilizados podem ser aplicados às empresas analisadas, pois no contexto geral elas desenvolvem nível e grau de participação moderados, são vários e diversificados os instrumentos promotores da participação e todas elas buscam uma efetiva relação com seus clientes.

PALAVRAS – CHAVE: participação – gestão participativa – gestão do cliente – marketing de relacionamento – pós-modernismo.

ABSTRACT

Customer participation in organizations, is nowadays a preoccupation in management research area, where the firms try to involve their customers in the organization process, for guarantee their satisfaction in products or services acquisition. In this context, this master thesis has by objective to analyze the customer participation in the four (4) biggest concessionaires of the Brazilian automobile's manufactures, installed in Fortaleza, using John, Hubbert and Bordenave models. This subject is outstanding because there are a deficiency of research and articles in this theme, and there are also contradictions between theory and practice in this approach. The study is a descriptive qualitative and quantitative research that investigates the level, the degree, the promoters' instruments and the dimensions of the customer participation motivations. To achieve the purpose, was conducted a survey with the concessionaires' managers, using a structured questionnaire, based in the referenced theoretical model. The study result shows that the models are well applied to the reality in the researched organizations, and by them we could check that the concessionaires develop moderate level and degrees of customer participation, to promote the participation by using a diversity of instruments and motif their customer to initiate a customer relationship

KEY WORDS: Participation – Participative Management – Customer Management – After Marketing.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, por todo seu amor ilimitado por mim;
- À minha querida esposa Suzy, pela sua dedicação e paciência durante este tempo de tanta ausência, na dedicação deste trabalho;
- À minha mãe Maria Paiva, pela grande mãe, amiga e pessoa que ela é;
- À minha irmã Vera Lúcia, pela grande irmã e amiga;
- Aos meus filhos João Gabriel e Filipe pelos presentes que são na minha vida;
- Aos meus grandes mestres e orientadores Prof^a Dr^a Danielle Arruda e Prof. Dr Tarciso Leite;
- Ao coordenador do mestrado Prof. Dr. Sérgio Forte pela grande pessoa e cientista que ele é;
- Aos queridos funcionários do mestrado Narciso, Socorrinha, Adriana e ao saudoso Deusidedith;
- Aos mestres Dra Isolda e Dr. Francisco Correia pelo aprendizado e ensinamentos que irão comigo para toda a vida;
- A grande incentivadora dos profissionais de marketing Prof^a Dr^a Cláudia Buhamra, também pela sua atenção dispensada como membro da banca examinadora;
- A todos os meus colegas de turma, de forma especial a MSc Graça Carlos, a MSc Rosa Munguba, a MSc Dulcinda Carneiro e ao MSc. Josué Sucupira.
- Muito especialmente a minha grande amiga Sarah Camargo, ao meu amigo Luis Carlos Alencar, a minha amiga Fabiane Cavalcante e a minha amiga Daniele Accioly.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	9
INTRODUÇÃO	11
1. A PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	19
1.1 Conceitos de participação	20
1.2 As dimensões e tipologias da participação	25
1.2.1 O modelo de Hubbert	34
1.2.2 O modelo de John	35
1.2.3 O modelo de Bordenave	40
2. A PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE	47
2.1 Participação do cliente nas organizações	48
2.2 Os instrumentos promotores da participação do cliente	64
2.2.1 Pesquisa de satisfação	65
2.2.2 Pesquisa de opinião	66
2.2.3 Visitas de vendedores	66
2.2.4 Telemarketing	66
2.2.5 Promoção de vendas	67
2.2.6 A Internet via correio eletrônico	67
2.2.7 Cartas de mala-direta	68
2.2.8 Reuniões sistemáticas com grupos específicos	68
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	70
3.1 Tipo de Pesquisa	71
3.2 Período da Pesquisa	74
3.3 População	74
3.4 Variáveis de estudo	76
3.5 Tipos e fontes de informação	78
3.6 Instrumentos e técnicas de coleta de dados	79
3.7 Pré-teste	83
3.8 Técnicas de análises e sistemas utilizados	84
3.9 Visão Geral da Pesquisa	89

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	91
4.1 Identificação dos níveis de participação dos clientes segundo o modelo de Bordenave – Análise Quantitativa.	92
4.2 Identificação dos níveis de participação dos clientes segundo o modelo de Hubbert – Análise Quantitativa.	93
4.3 Identificação do grau de participação dos clientes segundo o modelo de Bordenave – Análise Quantitativa.	95
4.4 Análise da correlação entre nível e grau de participação do cliente na organização – Análise Quantitativa.	97
4.5 Identificação dos Instrumentos que são utilizados para promover a participação do cliente na organização – Análise Quantitativa.	101
4.6 Identificação das dimensões das motivações para participação. Análise Quantitativa.	102
4.7 Identificação dos níveis de participação dos clientes segundo o modelo de Bordenave – Análise Qualitativa.	107
4.8 Identificação dos níveis de participação dos clientes segundo o modelo de Hubbert – Análise Qualitativa.	114
4.9 Identificação dos graus de participação dos clientes segundo o modelo de Bordenave – Análise Qualitativa.	117
4.10 Análise Qualitativa dos instrumentos promotores da participação dos clientes nas organizações segundo a base teórica do estudo.	124
CONCLUSÃO	134
REFERÊNCIAS	140
APÊNDICES	147
1. Caracterização do objeto de pesquisa	148
2. Questionário	150

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELAS

1. Níveis de participação segundo Bordenave.	91
2. Nível de participação segundo Hubbert.	94
3. Grau de participação segundo Bordenave.	95
4. Correlação entre os Níveis e os Graus de Participação do Cliente na Organização segundo o modelo de Bordenave.	98
5. Distribuição de frequências dos instrumentos utilizados para promover a participação do cliente.	101
6. Análise de Confiabilidade - Coeficiente Alfa de Cronbach	103
7. Autovalores e variância: fatores extraídos e rotacionados para Motivação do cliente	104
8. Dimensões da motivação a participação do cliente na organização.	106

QUADROS

1. Intensificação dos processos participativos	23
2. Tipologias de concepção sobre a participação, segundo autores diversos.	29
3. Dimensões da Participação de Dachler e Wilpert.	30
4. Visão pós- moderna do consumo- produção.	32
5. Níveis de participação do cliente nos diversos tipos de serviços.	34
6. Níveis de Participação em uma organização	41
7. Pesquisas e estudos sobre a participação do cliente	59
8. Concessionárias de Veículos das 04 maiores montadoras do Brasil, da cidade de Fortaleza.	76
9. Apresentação das variáveis de estudo e seus indicadores	76
10. Graus de padronização de um instrumento de pesquisa	80
11. Visão geral da pesquisa	89
12. Identificação do nível de participação segundo Bordenave	108
13. Identificação do nível de participação segundo Hubbert.	113
14. Identificação do grau de participação segundo Bordenave.	117
15. Análise dos instrumentos promotores da participação.	125
16. Análise comparativa entre teoria e prática sobre o uso dos instrumentos.	130

FIGURAS

1. Dimensões da participação	25
2. Tipologia de participação em todas as suas interfaces	26
3. A Participação como um grupo de estratégias administrativas	27
4. Modelo da participação do cliente e controle na realização do serviço	36
5. Graus de participação	44
6. Escala de vínculos – processo de compra e intensidade de relacionamento da empresa com o cliente.	50

GRÁFICOS

1. Distribuição de freqüências dos instrumentos utilizados para promover a participação do cliente.	102
---	-----

INTRODUÇÃO

*Aquele que ama a correção ama a ciência,
mas o insensato detesta a reprimenda.*

(Provérbios 12,1)

A participação é um assunto que tem gerado reflexões e discussões em grupos acadêmicos, nas organizações e em muitos outros lugares, pois o interesse em participar tem se generalizado nos últimos tempos.

Quanto mais se sentem inseridas nos processos, mais as pessoas são motivadas a participar, a dar suas contribuições e serem agentes de transformação para o mundo.

Nas organizações o processo participativo reflete o mesmo teor. Quanto mais a empresa motiva à participação de seus diversos públicos, mais estes públicos se inserem na empresa, com suas manifestações e contribuições.

A participação nas atividades de produção de bens e serviços organizacionais vem emergindo em um contexto que é denominado por diversos autores como pós-modernidade, que tem como característica principal o fato do indivíduo nunca ter sido tão livre em suas escolhas privadas e públicas.

A pós-modernidade surge como uma reação ao moderno, o que na administração se mostra pelo fato das especializações de trabalho começarem a ser substituídas por práticas flexíveis, as estruturas hierarquizadas pelas organizações matriciais e a customização com o auxílio da tecnologia da informação tomam o lugar do modelo *fordista* de distribuição de massa.

O pós-modernista rejeita o apelo de impor ordem e coerência à realidade, pois o conhecimento é visto como algo limitado assim como a capacidade de gerarem significados. Sendo assim a participação ganha novo teor, pois se verifica que nesta visão as pessoas rejeitam os sistemas centralizados, diretivos e mecanicistas, pois o importante são seus pensamentos, suas necessidades, seus contextos sociais e culturais, ou seja, suas realidades.

Nesta abordagem a história, a prática e o pensamento do marketing experimentam uma série de mudanças em sua orientação.

Neste contexto, como a eficácia da organização voltada para o marketing depende da aceitação que os mercados e os públicos têm com seus produtos e serviços, é oportuno que as organizações se incluam aí e se voltem para os clientes, colocando-os como o centro e canalizando suas ações em termos da relação que esse indivíduo desenvolve com o objeto que deverá melhorar sua condição de vida, tomando por base o desenvolvimento da relação com eles.

As relações participativas requerem compromissos entre as competências das pessoas e das organizações. Envolve o talento e a criatividade, num um processo de colaboração onde todos sejam recompensados e atinjam resultados necessários, gerando o desenvolvimento organizacional e a melhoria contínua.

Promover a participação dos clientes nas organizações se torna uma ferramenta que pode gerar diferencial competitivo e a lealdade deles à empresa.

O cliente pós-moderno é um indivíduo definido pelo consumo e experiências dele derivadas. Caracteriza-se pelo fato de assumir diferentes gostos, através da mudança de produtos e serviços que representam uma imagem, pois ele é um criador de auto-imagens em cada momento de consumo e não apenas um consumidor.

Assim os clientes são parte da cadeia organizacional e podem ajudar a criar valor aos negócios e como são criadores de auto-imagens de produtos e serviços se tornam colaboradores, participando dos mesmos.

Por isso podem ser vistos como agentes organizacionais e com sua ativa participação ajudam a empresa na seleção de seus produtos e serviços, mais do que qualquer outra pessoa possa ajudar e isso freqüentemente em suas soluções exógenas e endógenas.

Além do mais estão sempre próximos da organização, são acessíveis o tempo todo e não cobram nada por esta participação, simplesmente porque gostam de ser co – autores dos bens que lhes satisfazem.

Ajudam a desenvolver experiências, desde que as empresas percebam que eles juntamente com as organizações têm papéis conjuntos na instrução, formação e na criação de produtos e serviços desejados.

Porém, pergunta-se: essa visão respalda o dia a dia das empresas? Será que as organizações percebem a verdadeira importância do cliente, para sua sustentabilidade e sobrevivência em longo prazo? Será que estão preocupadas em desenvolver um trabalho sistemático que facilite e motive a participação destes clientes em seus processos, modelos de gestão e na tomada de decisão?

A partir de tais questionamentos identificou-se o problema de pesquisa: As empresas promovem a participação de seus clientes nos processos organizacionais, integrando-os na construção dos produtos e serviços que oferecem?

Sendo assim o objetivo geral desta pesquisa é analisar a participação dos clientes nas concessionárias de veículos das 04 (quatro) maiores montadoras do Brasil situadas na cidade de Fortaleza, a saber, a FIAT, FORD, VOLKSWAGEN E CHEVROLET, segundo os modelos de John, Hubbert e Bordenave, que consideram o nível e o grau de participação destes clientes além dos instrumentos que as empresas dispõem aos clientes para criarem ou motivarem esta participação.

Para bem se trabalhar este objetivo definiu-se como objetivos específicos: 1) Identificar o nível de participação do cliente nas concessionárias de veículos investigadas, segundo o modelo de Hubbert e Bordenave; 2) identificar o grau de participação do cliente nas concessionárias investigadas, segundo o modelo de Bordenave; 3) Identificar os instrumentos que são utilizados para promover a participação do cliente na organização na visão de autores diversos; 4) analisar a aplicação dos instrumentos promotores da participação dos clientes nas empresas investigadas na visão de autores diversos e 5) Identificar a luz do modelo de Denise John em que dimensão as concessionárias motivam seus clientes a participarem.

Estes objetivos geraram 5 (cinco) hipóteses, que nortearam a pesquisa na busca de seu objetivo principal.

A primeira hipótese afirma que o nível de participação dos clientes nas concessionárias de veículos é baixo e se restringe a elaboração de projetos; a segunda hipótese afirma que o grau de participação dos clientes nas concessionárias de veículos se dá por meio da elaboração e recomendação de produtos e serviços. A terceira hipótese afirma que o instrumento para promover a participação dos clientes na organização é o telemarketing. A quarta hipótese afirma que a participação dos clientes nas concessionárias de veículos ocorre através do instrumento pesquisa de satisfação utilizando o preenchimento de formulários. A quinta hipótese afirma que a maioria das

concessionárias motiva seus clientes a participar utilizando a dimensão do benefício, definido por Denise John.

No contexto competitivo em que se encontram inseridas as empresas, torna-se um fator de fundamental importância o desenvolvimento de ações participativas que envolvam seus clientes, para torná-los aliados da organização.

Esta pesquisa torna-se relevante, na busca de contribuir para reflexões, questionamentos e motivações sobre o tema, além de servir de orientação para gestores e organizações que sentem necessidade de motivar a participação de seus clientes e consumidores, como estratégia para gerar diferencial competitivo e ainda pode colaborar para que não haja o desperdício de fatores importantes como a competência e a experiência do cliente em uma empresa.

Este estudo foi estruturado em 04 (quatro) capítulos, sendo: 02 para a fundamentação teórica que dá o embasamento da pesquisa, 01 para a descrição da metodologia utilizada no estudo e 01 que apresenta a análise de dados e interpretação dos resultados.

O primeiro capítulo aborda 02 (dois) itens. No primeiro item apresenta-se um levantamento dos conceitos gerais da participação nos processos organizacionais. Para tanto se discorre sobre a visão de diversos autores a cerca do conceito de participação e de sua importância para a vida das empresas. Faz-se menção sobre as escolas da participação e como elas conceituam a participação, principalmente a co-gestão alemã, o participacionismo francês e os círculos da qualidade da gestão japonesa. Para tanto foram utilizados autores como Leite *et al*, Brewer, Pinto, Barros, Mendonça, Plunket e Fournier, Pateman, Bordenave, Lerner e Maximiano.

Segue-se com a abordagem das dimensões e as tipologias da participação. As dimensões definem até aonde as pessoas podem participar e as tipologias definem os tipos de participação. Nestas tipologias dá-se ênfase especial aos tipos de participação dos clientes em empresas, que são os modelos que referenciam este estudo, baseados em Bordenave, Hubbert e Denise John.

O segundo capítulo descreve a participação do cliente na organização, na visão de Kotler, Gordon, Prahalad e Ramaswamy, McKenna, Richard Whiteley, Leite *et al*, Loverlock e Young, Dabholkar, Bettencourt, Mills e Morris, Silpack Fisk, Bowen e Schneider, Krishna e Govender, Bergman e Klefsjo, Kelley, Skinner e Donnelly e ainda Bitner.

Segue-se com a descrição dos instrumentos que promovem a participação do cliente na organização e como estes instrumentos devem ser utilizados para realmente serem eficazes.

O terceiro capítulo descreve a metodologia da pesquisa, seguindo o modelo proposto por Forte (2003) que utiliza a seqüência: tipologia e classificação da pesquisa, a definição da população e da amostra, a fonte e as técnicas de coleta de dados, a descrição do instrumento de coleta de dados, o pré-teste, as técnicas e sistemas de análise de dados.

O estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza positivista e qualitativa, com as tipologias bibliográfica e descritiva. Descritiva, pois faz um estudo de campo nas concessionárias de veículos, e exploratória, pois busca nas mais diversas fontes secundárias o embasamento teórico para sustentabilidade da pesquisa prática.

Classifica-se como uma pesquisa qualitativa, pois concentra-se na qualidade da relação que as empresas desenvolvem com seus clientes.

Os métodos utilizados foram o observacional e o analítico comprovado pelas técnicas de questionário, da entrevista e de consulta à Internet.

A aplicação prática do tema foi uma pesquisa de campo nas 17 concessionárias de veículos das 04 maiores montadoras do Brasil, a saber, FIAT, FORD, VOLKSWAGEN E CHEVROLET, localizadas na cidade de Fortaleza, segundo os critérios da FENABRAVE regional Ceará.

Para a análise dos dados coletados baseou-se no modelo de Bordenave que avalia o nível e grau de participação, no modelo de Hubbert que avalia o nível de envolvimento do cliente no serviço que a empresa oferece e no modelo de Denise John que avalia as motivações e instrumentos criados pela empresa para promoverem a participação dos clientes.

No capítulo quatro apresenta-se a análise dos dados e a interpretação dos resultados. Fez-se a apresentação dos dados obtidos utilizando-se de métodos quantitativos para a identificação do nível, grau, instrumentos e dimensões da participação. Depois se utilizou método qualitativo para analisar a intensidade de uso dos instrumentos promotores da participação nas revendedoras pesquisadas.

Vale a ressalva de que o corpo teórico deste estudo seguiu as normas metodológicas (margem de páginas, espaçamento dos caracteres, estilo de citação, numeração de páginas e ordem dos capítulos) do Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia, descritos por Forte (2003, p. 1-38).

CAPÍTULO 1 – A PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

*Toda sabedoria vem do Senhor Deus,
Ela existe antes de todos os séculos (Eccl.1,1)*

A participação nas organizações caracteriza-se por dois aspectos: um endógeno e outro exógeno. No primeiro a empresa cria a participação de seu público interno, a saber, seus funcionários, acionistas e terceirizados e no segundo a empresa motiva a participação dos públicos externos que são os clientes e fornecedores entre outros.

Este capítulo apresenta os conceitos e as diversas tipologias de participação organizacional, incluindo a do cliente sob a ótica moderna e pós-moderna, pois, embora estas visões não constituam o objeto deste trabalho, um estudo que envolve a participação do cliente como co-produtor e consumidor de serviços e produtos não pode passar ao largo desta abordagem, onde neste contexto os clientes deixam de ser expectadores e junto com os colaboradores passam a ser parte do processo produtivo.

1.1 Conceitos de Participação

O uso do conceito de participação pode ser observado há pelo menos 200 anos. McLagan & Nel (2000,29-31) identificaram denominações como: autogerenciamento, envolvimento dos funcionários, administração ou gestão participativa, autogestão e co-gestão em pesquisas sobre o histórico da participação.

A idéia de participação existe desde a antiguidade, tendo sido inventada pelos gregos, com o nome de democracia. Embora a idéia seja antiga, passou a tomar corpo no mundo moderno somente a partir da Segunda Guerra Mundial, assumindo forma concreta e despertando o interesse das organizações. Data desta época, o estabelecimento ou restabelecimento da participação em diversos países europeus, por via legislativa ou contratual, dos comitês ou conselhos de empresas, tendo como

objetivo básico garantir a paz, à harmonia social e a mutação da sociedade através da empresa, conforme estudos realizados Leite et al. (2000 p. 194).

Autores estudiosos do tema participação organizacional (MENDONÇA 1987; FERREIRA, 1998; PINTO, 1995; MACHADO 2002; LERNER 1996 e BARROS 1991) afirmam que desde o final do século XX a participação constitui um dos mais importantes temas da teoria e práticas organizacionais e seja no meio acadêmico, ou no interior das organizações, é sempre um tema muito discutido e polêmico, por causa do teor de liberdade de expressão e ação que ele trás consigo. Na verdade, sempre que abordado, o tema participação leva as pessoas a uma reflexão, mesmo inconscientes de seus comportamentos dominantes e autoritários, podendo esta ser a principal causa das polêmicas geradas nas discussões sobre este assunto.

A administração participativa, tratada com base na teoria, é um discurso fácil. Todavia o desafio é colocá-lo em prática, porque isso requer mudanças culturais, filosóficas e de postura e, principalmente de atitudes.

Nestas mudanças culturais e filosóficas encontram-se as razões para a mudança de sentimentos que muitos chamam de pós-modernismo. Dois elementos são destacados por Harvey (1985) que explicam estas razões: o primeiro a impossibilidade do projeto de modernidade para seguir adiante dadas algumas contradições nos seus fundamentos. O segundo é a atitude de descontentamento e um sentimento de insatisfação generalizado que emergem de exigências profundas da natureza humana, e que remetem ao conceito de participação.

Esse descontentamento faz com que a participação ganhe um novo teor, influenciado pelo fato das pessoas rejeitarem os sistemas centralizados, diretivos e mecanicistas, em prol da valorização que dão aos seus pensamentos, suas necessidades, seus contextos sociais e culturais, ou seja, suas realidades.

Neste contexto Perpers & Rogers (1994, p. 12) afirmam que seria muito benéfico para as empresas se elas buscassem o relacionamento individualizado com seus clientes, pois a natureza do relacionamento com cada um deles acontecerá de forma colaborativa. O cliente deve perceber que as empresas estão pedindo a sua colaboração. Os autores definem a participação como a interação colaborativa entre empresa e cliente que desenvolve um interesse conjunto pelo sucesso da iniciativa de marketing que a empresa aplique a este cliente.

Essa definição corrobora com o pensamento de Leite *et al* (2000, p.33) e Martins (2000, p.50) de que a participação é marcada pela descentralização da decisão, pela fixação de objetivos comuns entre partes, e também com a afirmação de Bordenave (1985, p.11) que: “onde existem decisões participativas entre partes diferentes elas afetam os destinos do mundo”.

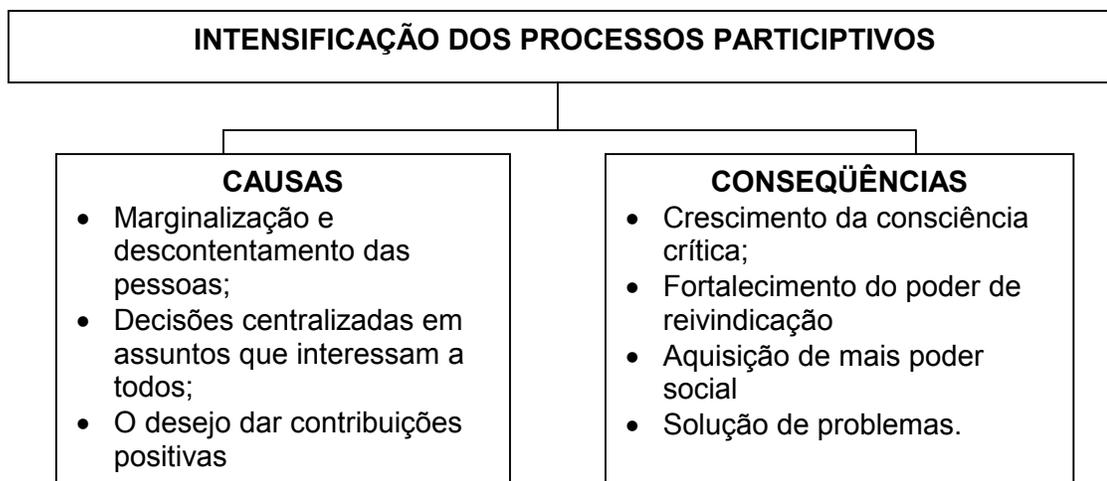
Para Paterman (1970 apud MOGGI 1991, p. 7) e Brewer (1996, p. 24) a participação consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão. Essa influência pode variar pouco ou muito, porém no que toca a empresa o importante é a tomada conjunta de decisões entre ela e seu cliente.

Na mesma linha Plunkett e Fournier (1991, p. 36) definem a participação como uma filosofia que exige do processo organizacional uma tomada de decisões de forma conjunta e que os recursos e responsabilidades sejam estendidos até o nível mais apropriado.

A participação é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimora a satisfação e a motivação no trabalho e contribui para o melhor desempenho e competitividade das organizações facilita o crescimento da consciência crítica da população, fortalece seu

poder de reivindicação e a prepara para adquirir mais poder na sociedade, defendem Maximiano (2002, p. 462) e Bordenave (1985, p. 12).

O quadro a seguir ilustra o que diz o autor:



Quadro 1: Intensificação dos processos participativos. **FONTE:** Bordenave (1985).

Neste contexto entra a participação do cliente na organização que segundo Dabholkar (1990, apud BENDAPUDI et al., 2003) é definida como o grau com o qual o cliente está envolvido na produção e entrega do produto ou serviço.

Estendendo este construto, Meuter & Bitner (1998) distinguem entre três tipos de produção de serviços baseados na participação do cliente: a) produção da empresa, b) produção em parceria e c) produção do cliente. A produção da empresa é a situação em que o produto é produzido inteiramente na empresa pelos seus empregados, sem nenhuma participação do cliente. A produção em parceria é a situação em que ambos, cliente e empregados da empresa interagem e participam da produção. Produção do

cliente é aquela em que o produto é produzido inteiramente pelo cliente, sem a participação dos funcionários da organização.

Em um estudo que combina as percepções dos clientes e dos funcionários com os quais o cliente interage na empresa, Yoon et al (2004) mostra que a participação do cliente aliada ao esforço que o funcionário dedica ao serviço é determinante na qualidade percebida do serviço, o que na verdade é valor percebido pelo cliente.

Prahalad e Ramaswamy, 2004 entendem que o parceiro mais importante para uma organização é o cliente, e que, se a empresa não adaptar sua infra-estrutura para permitir que o cliente assuma seu papel no processo de criação de valor para a organização, ela corre o risco de que sua habilidade para competir no futuro seja fortemente ameaçada. Os autores enfatizam que os clientes podem contribuir para a criação de valor de uma companhia mais do que a própria empresa, onde percebe-se uma congruência com a visão de Yoon et al.

A participação do cliente na produção de bens e serviços tem crescido. No entanto o foco de marketing está voltado para as implicações econômicas desta tendência e pouco se tem atentado para potenciais respostas psicológicas dos clientes nesta participação. Bendapudi et al, (2003) examinaram os efeitos da participação na satisfação do cliente e concluíram que, o grau de satisfação do cliente é dependente do nível de participação.

Isto implica dizer que quanto mais a empresa envolve o cliente na produção dos bens e dos serviços, mais eles participam e mais eles se sentem parte integrante da empresa, podendo criar laços bem mais fortes e duradouros com ela, continuam Benapudi et al. (2003).

1.2 As dimensões e tipologias de participação.

Mendonça (1987, p.21-22) afirma que a dimensão do conceito de participação atinge duas classes: o conceito central e o conceito como tecnologia social.

No conceito central a participação é a variável que define e indica o que e como alguém faz algo numa organização. Um exemplo é quando as pessoas dizem: eu trabalho neste lugar... Eu participo daquela empresa... Essa expressão afirma a sua satisfação em fazer parte daquele grupo ao qual se referem, continua o autor.

Na qualidade de conceito social a participação é uma estratégia empregada basicamente como uma tecnologia para formulação de objetivos, tomada de decisão, resolução de problemas e mudanças organizacionais. Vê-se a participação como um instrumento que reduz a alienação, aumenta o moral, assegura eficiência, produtividade, estimula a harmonia e enriquece a personalidade, completa Mendonça.

O organograma a seguir representa as dimensões da participação nesta visão:

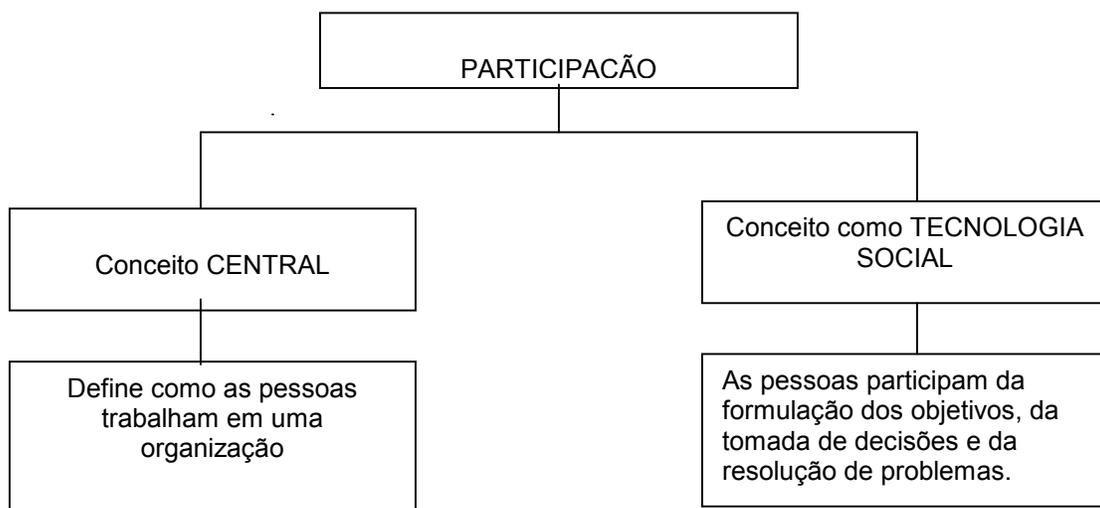


Figura 1: Dimensões da participação. **FONTE:** Mendonça (1987). Adaptado pelo autor.

Leite et al (2000, p.107) também comunga com esta dimensão de participação ao afirmar que a participação social leva ao fortalecimento da consciência de que as pessoas próximas à ação estão mais bem capacitadas a opinar sobre o assunto e participar das decisões.

Para muitas organizações a participação é uma realidade onde os empregados e outros públicos são constantemente consultados sobre certas medidas de gestão adotadas antes da implementação das mesmas. Denominados modelos de gestão participativa, tais métodos surgiram a partir da década de 80 com a mesma filosofia dos programas de qualidade (MELLO 2001, p. 1).

Maximiano (2002, p. 462), apresenta as tipologias da participação em suas varias interfaces, conforme figura 3:

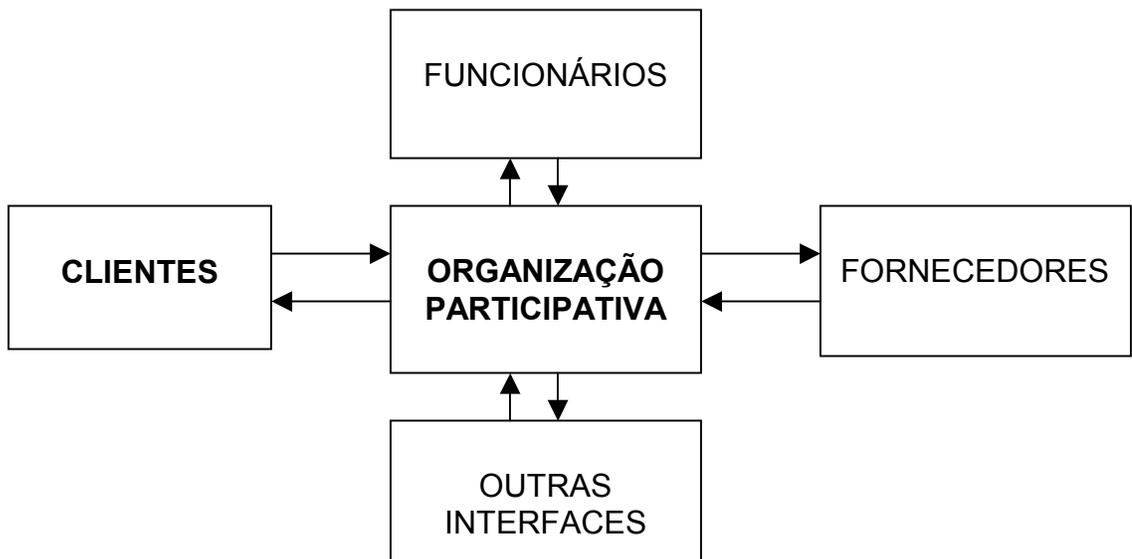


Figura 2: Tipologias de Participação em suas interfaces. **FONTE:** Maximiano (2002).

Na visão do autor, a empresa que tem como meta implantar processos participativos deve desenvolver uma organização onde todos os públicos possam ter uma participação ativa.

Nesta organização, a administração é compartilhada em diferentes interfaces e não apenas nas relações com os funcionários. Clientes são consultados em determinadas decisões sobre produtos e serviços, enquanto fornecedores, distribuidores e o pessoal da assistência técnica participam de projetos de engenharia simultânea. A organização procura ser um sistema participativo interno, do ponto de vista comportamental e estrutural, e também aberto para o ambiente externo, recebendo todas as informações que possam ajudar no aprimoramento de sua administração.

Em outra tipologia afirma Mendonça (1985), a participação se apresenta também como um grupo de estratégias que se agrupam em quatro (04) categorias principais, a saber: aprimoramento da informação, participação no processo decisório, participação na direção e participação nos resultados, conforme mostrado na figura a seguir.

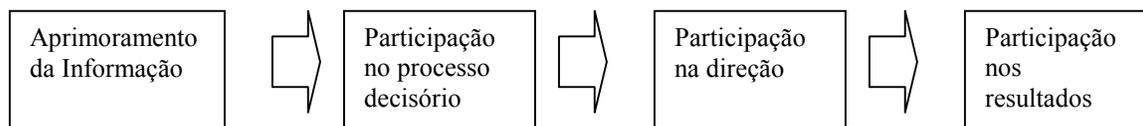


Figura 3: A Participação como um grupo de estratégias administrativas. **FONTE** : Mendonça (1985). Adaptada pelo autor.

As estratégias participativas baseadas na informação procuram aprimorar os canais de comunicação com funcionários, com os clientes, criar uma administração visual e a redução da distância social, enquanto que a participação no processo

decisório, que é a segunda estratégia está dividida em escalas de decisões, que são denominadas de unilaterais, consultivas, participativas e delegadas.

A participação na direção é aquela que participa institucionalmente da estrutura de poder da organização e a participação nos resultados é aquela que os empregados podem participar do faturamento, dos incrementos nas receitas, das economias ou ganhos de produtividade, dos lucros, e da propriedade da empresa.

Apresenta-se no quadro 2 uma variedade de tipologias sobre participação baseado em panoramas de concepções de diversos autores.

Destaca-se a visão socialista da participação. Nesta visão verifica-se o envolvimento da sociedade, onde são integrados pessoas e grupos. É aí que se insere a dimensão da participação do cliente na organização. Portanto, o envolvimento do cliente na empresa é uma dimensão social que agrega todos os valores que esta dimensão trás quando vivenciada em sua plenitude.

O homem como ser social participa dos processos sociais e por meio destes interage com as organizações para dar suas contribuições agregando para as empresas o valor, que eles mesmos definirão como valor percebido.

Verifica-se na análise do quadro que os autores Struss e Rosenstein, Jaques Monat, Sérgio Storch, Marlene Melo e Kenneth Walker referem-se a participação social dando margens a participação do cliente na organização. Somente os autores Rocca e Retour não fazem esta referência, delimitando sua metodologia à participação interna dos funcionários.

AUTORES	Straus e Rosenstein	Rocca e Retour	Jacques Monat	Sérgio Storch	Marlene C. Melo	Kenneth Walker
CONCEPÇÕES	Socialista. Relações Humanas.	Autodeter- minação dos trabalhado- res. Humaniza- ção e desaliena- ção.	Ética Política Social Econôm ica	Gerencialista Psicológico- humanista. Democrata clássica Esquerda participatória.	Ativista. Integrativa. Psicológica Divisão de poder.	Pró-interesse dos trabalhadores. Democracia. Desalienação. Recursos Humanos Cooperação Redução de conflitos Solução de problemas comuns Freio à eficácia Intrusão na direção. Responsabilidade social da empresa.

Quadro 2: Tipologias de Concepção sobre a Participação, segundo autores diversos. **Fonte:** Mendonça (1987).

Ressalta-se a contribuição de Rocca e Retour na visão humanitária trazida pela dimensão participativa no interior das organizações. Na visão mercadológica, esta concepção trás grandes contribuições ao endomarketing (ou marketing de relacionamento interno) , pois este tema promove ações de marketing para os clientes internos, que devem estar amplamente integrados a empresa para serem promotores do envolvimento para os clientes externos.

Outra forma de classificar a participação das pessoas em classes diversas é o modelo de Dachler e Wilpert, (1978, p.23) que distingue 04 (quatro) categorias: socialista; democrática; de relações e desenvolvimento humano; e de produtividade e eficiência, conforme está demonstrado no quadro 3:

	CATEGORIA 1: VISÃO SOCIAL	CATEGORIA 2: TEORIA DEMOCRÁTICA	CATEGORIA 3: RELAÇÕES / DESENVOLVIMENTO HUMANO	CATEGORIA 4: Produtividade / Eficiência
DIMENSÕES OU CATEGORIAS DA FORMA DE PARTICIPAÇÃO	Tem origem na visão socialista da sociedade, das relações sociais e das relações de produção. A questão mais importante ao nível da empresa é o problema da alienação, fundamentalmente introduzida a partir do capitalismo. A outra questão é o conflito, que é visto como um problema a ser superado nas relações sociais e nas relações de produção. Defende-se a resolução do conflito e a construção de uma sociedade participacionista e autogestionária em todas as esferas na qual o homem se desenvolve política, produtiva, social e culturalmente.	A participação nas empresas é como uma extensão da democracia política existente na sociedade civil e a sua essência é a incorporação de valores democráticos no âmbito da empresa, como vetor e elemento revitalizador da democracia.	Emerge do ambiente gerencial. Ignora o conflito de poder ou de classes e assume que quando ele existe, pode ser resolvido através de boas relações, por meio da autêntica e confiante maneira de relacionar-se. A contradição entre demandas organizacionais e realizações pessoais enseja em insatisfações e desmotivação pelo lado do empregado e estagnação pelo lado da empresa. A motivação intrínseca é a forma de superação desta contradição. Esta corrente desenvolve mecanismos de participação através da ênfase em arranjos organizacionais voltados a garantir o desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos.	A participação é uma tecnologia social à disposição da gerência e destinada a assegurar maior produtividade e eficiência. O foco da participação é o conteúdo do trabalho, através de estratégias do gênero “enriquecimento do cargo” para motivar os trabalhadores. É uma participação na tarefa.

Quadro 3: Dimensões da Participação. **Fonte:** Dachler e Wilpert. (1978). Adaptação do autor.

Segundo a apresentação do quadro 3, a visão socialista tem origem nas relações sociais e nas relações de produção. Busca a organização auto-gerida e sua preocupação maior é com a alienação que é gerada pelo capitalismo.

A teoria democrática trabalha na concepção de que a participação tem que ser total como nas instituições governamentais, sociais e organizacionais.

A visão relações / desenvolvimento humano nasce no ambiente gerencial, ignora o conflito de poder ou de classe. Quando acontece o conflito pode ser resolvido através de boas relações e a motivação intrínseca. É o melhor método para superação das diferenças entre funcionário e empresa. A participação é desenvolvida através de arranjos organizacionais voltados a garantir o desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos.

Na visão produtividade / eficiência acontece uma instrumentalização da participação como uma tecnologia social à disposição da gerência e destinada a assegurar maior produtividade e eficiência. É uma concepção generalista, desloca o foco da participação para o conteúdo do trabalho através de estratégias do tipo: enriquecimento do cargo, para motivar os trabalhadores. Caracteriza-se como uma participação na tarefa.

Os clientes têm sido encorajados a desempenhar papéis cada vez mais ativos na produção de bens ou serviços. Eles entram nas lojas de fotografias e usam equipamentos para cortar, alargar, corrigir ou melhorar suas fotos, fazem sem ajuda o *check-in* nos hotéis e muitas vezes escaneiam, pagam e empacotam suas compras nos supermercados. A participação do cliente não é novidade. Nos supermercados, que são modelos de co-produção com os clientes selecionando, carregando e transportando suas mercadorias, data dos anos 30. O novo consiste em que o encorajamento dos clientes a participar como co-produtores está na fronteira da eficácia da competitividade (BENDAPUDI, 2003).

Os modelos modernos relacionados ao ciclo produção-consumo sempre incluem o consumidor de forma passiva, enquanto as ações de marketing partem do produtor.

O consumidor ocupa assim, uma posição fixa, sendo considerado um alvo que recebe vários produtos provenientes das ações mercadológicas. Nas estruturas pós-modernas, o marketing terá que abandonar estes modelos, e considerar estruturas onde ambos se movam, ou os produtos permaneçam fixos, enquanto os consumidores se movem. No Marketing pós-moderno, o consumidor não é um alvo, mas uma ligação no contínuo processo de produção e reprodução de imagens e simbolismos. O consumidor pós-moderno busca experiências em situações de produção-consumo. Os paradigmas existentes são totalmente incapazes de lidar com estas situações. O marketing precisa de modelos apropriados à dinâmica pós-moderna de movimento contínuo, fragmentação e de mudança nas representações simbólicas (FIRAT et al, 1995).

Autor(es)	Foco	Natureza do estudo	Resultados e Conclusões
FIRAT AND VENKATESH 1993	Argumentos para a reversão dos papéis do consumo e da produção.	Conceitual	Entre as condições discutidas para o pós-modernismo, está a reversão entre consumo e produção e o cliente assumindo papéis mais ativos.
FIRAT AND VENKATESH 1995	Distinção entre as perspectivas do consumidor no modernismo e pos-modernismo.	Conceitual	Argumenta que a perspectiva modernista confina o cliente por colocar a produção em privilégio em relação ao consumo. Pos-modernismo proporciona uma base para entender o papel maior do cliente na produção, assim como, no consumo.
FIRAT, DHOLAKIA, AND VENKATESH, 1995	Apresenta perspectiva posmoderna do cliente como customizado e produtor.	Conceitual	Na medida que os clientes se tornam customizados, as organizações de marketing lhe oferecerão cada vez mais processos do que produtos acabados. Os consumidores que são integrados nos sistemas de produção serão necessariamente conceitualizados como produtores.

Quadro 4: Visão pós-moderna do consumo – produção. **FONTE:** Bendapudi e Leone (2003). Adaptado pelo autor.

Os trabalhos apresentados no Quadro 4 têm como foco: a) Argumentos para a reversão dos papéis do consumo e da produção; b) Distinção entre as perspectivas do

consumidor no modernismo e pós-modernismo; e c) Apresenta perspectiva pós-moderna do cliente como customizado e produtor.

Como resultado conceitua importantes características do pós-modernismo como:

a) Entre as condições discutidas para o pós-modernismo, está a reversão entre consumo e produção e o cliente assumindo papéis mais ativos.

b) Argumenta que a perspectiva modernista confina o cliente por colocar a produção em privilégio em relação ao consumo. O Pós-modernismo proporciona uma base para entender o papel maior do cliente na produção, assim como, no consumo.

c) Na medida que os clientes se tornam customizados, as organizações de marketing lhe oferecerão cada vez mais processos do que produtos acabados. Os consumidores que são integrados nos sistemas de produção serão necessariamente conceitualizados como produtores.

Portanto, em relação à participação do cliente na organização destaca-se à participação do cliente em um encontro de serviço.

De um modo geral, o uso do termo encontros de serviço tem se focalizado no elemento interpessoal do desempenho de uma empresa de serviços. Shostack (1985 *apud* WALKER, 1995), entretanto, define o encontro de serviços como algo mais amplo – “um período de tempo no qual o cliente interage diretamente com um serviço”. Sua definição abrange todos os aspectos do serviço com os quais o consumidor possa interagir, incluindo pessoal, as facilidades físicas e outros elementos visíveis. A definição de Shostack não limita o encontro às interações interpessoais entre consumidor e empresa e, de fato, sugere que o encontro de serviços pode ocorrer sem nenhum elemento de interação humana.

Dentre as diversas tipologias de participação apresenta-se a seguir os três modelos que serviram de referência ao estudo:

1.2.1 MODELO DE HUBBERT

Segundo Hubbert (1995) a participação do cliente no encontro de serviço varia de acordo com a apresentação do Quadro 5:

<u>Baixo</u> : A presença do cliente é necessária durante a entrega do serviço.	<u>Moderado</u> : Requerida a interação com o cliente para a realização do serviço.	<u>Alto</u> : O cliente co-cria o produto do serviço.
<p>Produtos são padronizados.</p> <p>O serviço é realizado sem considerar as conseqüências de qualquer compra individual.</p> <p><i>O pagamento pode ser a única ação requerida ao cliente</i></p> <p><u>Exemplos</u></p> <p><i>Consumidor final</i></p> <p>Viação Aérea Restaurante Fast-Food</p> <p>Empresas</p> <p>Lavagem de uniformes Dedetização Serviço de manutenção de jardins internos</p>	<p>Informações do cliente tornam um serviço padrão customizado.</p> <p>A entrega do serviço requer a compra pelo cliente.</p> <p>Interações com o cliente: (informações, materiais) são necessárias para um resultado adequado.</p> <p>Corte de cabelo Exame médico anual</p> <p>Agência de Publicidade Serviço de Folha de Pagamento</p>	<p>A participação ativa do cliente orienta o serviço.</p> <p>O serviço não pode ser criado sem a participação ativa do cliente na compra.</p> <p>As interações com o cliente tornam-se obrigatórias para co-criar o resultado do serviço.</p> <p>Treinador pessoal Programa de redução de peso</p> <p>Consultoria gerencial Seminário para Executivos Instalação de Redes Metropolitanas (WAN)</p>

Quadro 5: Níveis de participação do cliente nos diversos tipos de serviços. **FONTE:** Hubbert (1995). Adaptado pelo autor.

Para Hubbert (1995) a participação do cliente na organização apresenta três níveis: a) baixo: a participação se reduz a presença do cliente durante a realização do serviço, b) moderado: para um resultado adequado do serviço, faz-se necessária a interação com o cliente, opinando sobre o serviço, e, c) alto: quando é obrigatória a interferência do cliente na co-criação do serviço.

1.2.2 MODELO DE JOHN:

Uma segunda tipologia envolve as motivações do cliente, o processo de troca e transformação, denominado encontro de serviços e o resultado e conhecimento do processo.

Esta tipologia apresentada por John (2003) destaca dimensões afetivas, culturais, intencionais, de atitudes e benefícios classificando-as em motivações relacionadas à realização de tarefas ou não.

No processo do encontro do serviço, são destacadas as dimensões funcionais, técnicas e de auto-serviço e os níveis de participação baixo, médio ou alto e os benefícios da participação, que estão relacionados à satisfação.

Alguns autores têm sugerido que a participação pode ter efeitos importantes na satisfação do cliente (CZEPIEL 1990; VAN RAAIJ & PRUYN 1998; WIND & RAMASWAMY 2000), no entanto as trajetórias desta influência não ainda foram claramente especificadas e nenhum teste sobre estes efeitos foi reportado.

A Figura 4 apresenta este modelo de participação do cliente. Para este trabalho utiliza-se esta tipologia para investigar as dimensões da motivação para a participação.

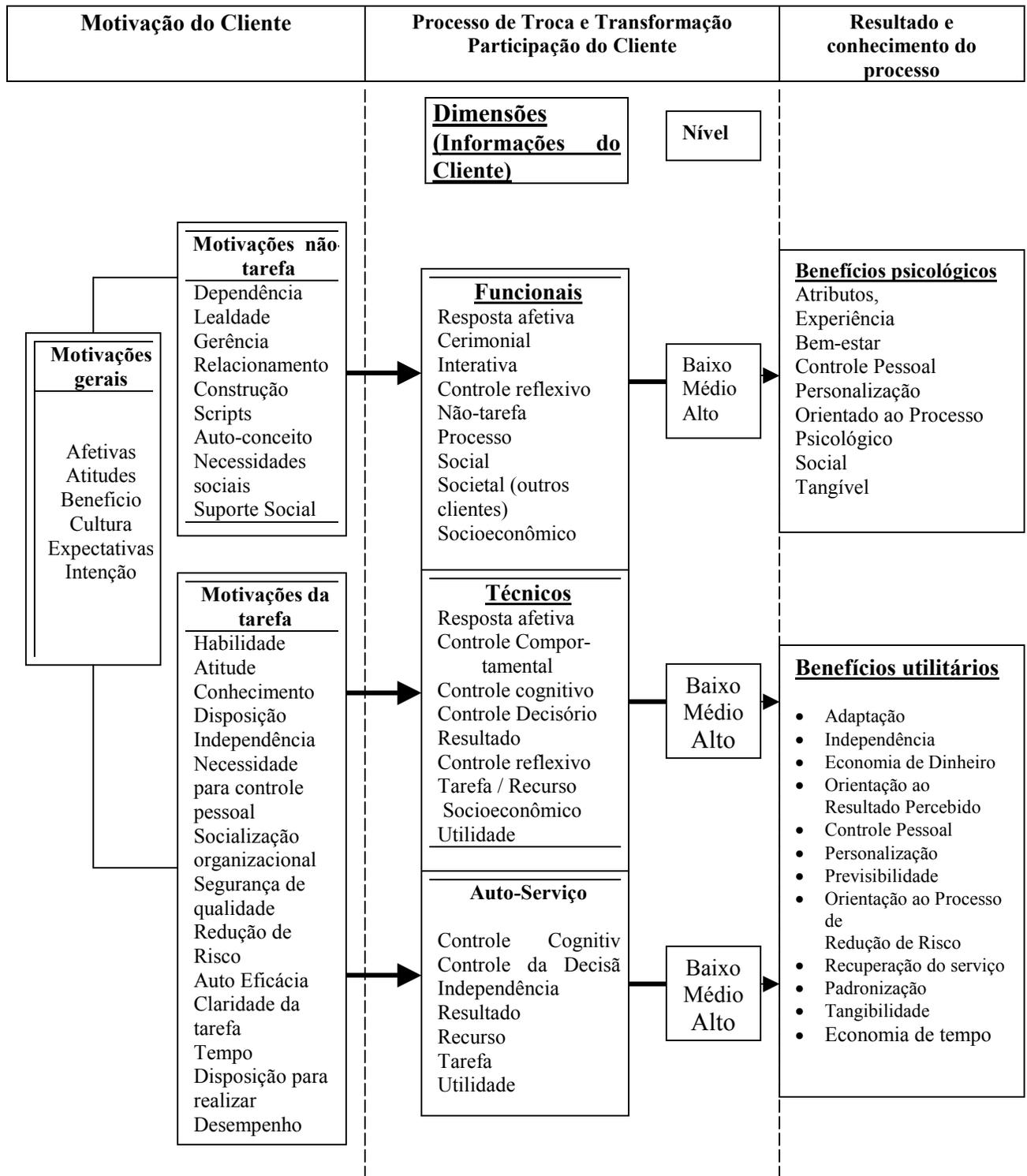


Figura 4: Modelo da participação do Cliente e Controle na Realização do Serviço. **FONTE :** John (2003), adaptado pelo autor.

O modelo apresentado por John (2003) descreve a participação do cliente no processo de troca e transformação. Este processo deve ser motivado pela organização que colherá como resultado uma série de benefícios que a autora denominou de psicológicos e utilitários

Três dimensões fundamentais são destacadas quando o cliente participa da realização e conseqüente do consumo do serviço: 1) a sua motivação; 2) o processo de transformação e conseqüente a troca, que apresenta praticamente um serviço personalizado e 3) o resultado e o processo apreendido pelo cliente e principalmente por parte da empresa.

Denise John por meio de seu modelo detalha os principais elementos de cada dimensão e designa como as motivações do cliente e os vários níveis de participação interagem com os componentes humanos e físicos do serviço durante o processo de transformação e de que forma vão influenciar na percepção do processo e no resultado.

Especifica também, como a participação funcional, técnica e de auto-serviço estão relacionadas com as motivações inerentes à tarefa ou não, com a percepção do processo e com os resultados psicológicos ou utilitários.

As motivações iniciais do cliente, tais como as atitudes e expectativas dirigem o comportamento do consumidor no processo de transformação / troca durante as interações com o serviço e o pessoal da empresa. Por exemplo, clientes podem ser motivados para participar do serviço por razões econômicas, tais como baixa de preço, para satisfazer necessidades sociais ou simplesmente para participar da experiência (GRÖNROOS, 1990).

As motivações individuais que aparecem no modelo são forças diretoras que podem ser naturais ou aprendidas, tais como: fatores estimulantes, necessidades e desejos ou valores que dirigem a vontade de se engajar num objetivo específico ou comportamento de consumo (KATZ 1960, MASLOW 1970, ROKEACH 1973, SHETH 1989, NEWMAN & GROSS 1991; SIRGY 1983, apud JOHN, 2003).

O modelo releva consideravelmente às motivações relacionadas às tarefas, que é o envolvimento nas ações e nas não tarefas, relacionado as percepções e sugestões. As motivações gerais são definidas na literatura como tendo a habilidade de dirigir, durante a realização do serviço, tanto as interações humanas como as não humanas (máquinas e equipamentos), enquanto que as motivações não relacionadas às tarefas vão usualmente ter impacto na participação funcional do cliente. As relacionadas à tarefa por sua vez, impactam tanto a participação técnica do cliente, como quando ele realiza o seu próprio serviço (JOHN, 2003).

Ainda segundo a autora a participação do cliente ocorre como uma interação na realização do processo de transformação / troca na produção e consumo do serviço.

Neste sentido, a participação pode ser funcional, técnica ou de auto-serviço e ocorrer nos níveis alto, médio e baixo. Interações humanas geralmente envolvem participação técnica ou funcional e as não humanas o auto-serviço.

Na maioria das vezes, a participação funcional contribui para resultados psicológicos e a participação no auto-serviço contribui para resultados utilitários. Dependendo dos objetivos do cliente e da natureza dos serviços, os clientes podem interagir com um ou ambos componentes humanos e não-humanos do serviço, e contribuir, via qualquer combinação das três formas de participação.

O processo de transformação conduz o cliente a perceber que ele é participante ativo dos processos organizacionais. Os resultados desta percepção são usualmente classificados como psicológicos ou utilitários, dependendo se a organização os orienta a se envolverem nos processos ou simplesmente os orienta a utilizarem as máquinas e equipamentos.

O controle do cliente, dentro do modelo, se manifesta como uma motivação, comportamento, resposta, ou resultado percebido por ele mesmo. Este controle pode ocorrer como o resultado de fontes de controle cognitivo, decisório, ou comportamental como afirma Averill (1983, apud John, 2003).

Porém, as três dimensões: motivações, transformações e percepções, são interconectadas e se influenciam simultaneamente, dependendo das respostas durante a interação das partes.

Cientes podem então ser orientados a terem motivações múltiplas e contribuir com um, dois ou os três tipos de dimensões de participação e podem atingir resultados psicológicos, utilitários ou ambos. O processo de transformação remodela as motivações iniciais e influencia as motivações dos encontros subsequentes.

Este modelo permite visualizar o cliente de múltiplas maneiras, afirma Bitner et al. (1997): a) como um produtor do serviço, usuário ou influenciador (COWELL, 1984); b) como um elemento do produto (LOVELOCK & WRIGHT 1999); c) como empregado em tempo parcial (MILLS & MORRIS 1986); d) como recurso (MILLS, 1990); e) como co-produtor (LOVELOCK, 1996); f) como um recurso produtivo, contribuindo para a qualidade, satisfação e valor e g) como competidor no auto-serviço.

Os clientes que participam nas organizações expendem esforços significantes através de uma variedade de comportamentos, antes, durante e depois dos encontros de serviços. Estes comportamentos incluem preparação, construção do relacionamento, troca de informação e intervenção e possuem aspectos proativos e reativos em relação à intenção e execução do serviço.

Youngdahl & Kellogg (2003) examinaram se a cultura influencia estes comportamentos, a satisfação e o esforço do cliente e concluíram que os comportamentos, satisfação e esforço não estão relacionados com a orientação cultural.

1.2.3 MODELO DE BORDENAVE:

A revisão literária apresenta ainda o modelo de Bordenave (1983, p.33). Para o autor o nível e o grau são questões-chave na participação em uma organização. Ele apresenta os graus e níveis de participação no sistema decisório de uma empresa.

O modelo de Bordenave (1983 p.33), apresenta que o nível e o grau são questões-chave na participação em uma organização. O grau de participação refere-se ao controle que o participante tem sobre as decisões tomadas na organização. Já o nível de participação, que é considerado outra questão-chave, se refere à importância das decisões, nas quais os participantes da empresa têm acesso.

A participação em todos os níveis, setores e graus da sociedade é uma forma de construir uma sociedade autogestionária, inspirada em um mutualismo de interesses. Realmente esta definição vem insistir na visão socialista da participação, porque somente com a participação de todos seja em que nível for, seja no setor industrial, comercial, informal, aonde quer que seja, o fato do homem participar, faz com que ele

seja participante de uma sociedade autogestionária, ou autogerenciada, o que implica dizer que é uma sociedade construída com a sua contribuição, da qual ele é construtor, parte, componente de um todo.

Neste sentido, a organização pode definir em que nível ou níveis se encontra a participação de seus públicos em seu modelo de gestão. É o nível de participação (envolvimento no processo de decisão) que a empresa permite para seus públicos que vai definir até onde ela é esta uma organização participativa.

Este instrumento de análise traz em evidência o momento de entrada em cena dos atores nos processos de planejamento e de tomada de decisão de uma organização.

O quadro 6 apresenta os níveis de participação, segundo Bordenave (1983).

Nível 1 – Formulação da doutrina e da política da instituição; Nível 2 – Determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 – Execução das Ações; Nível 6 – Avaliação dos resultados.
--

Quadro 6: Níveis de Participação em uma organização. **FONTE:** BORDENAVE (1983). Adaptado pelo autor.

No que concerne ao quadro dos níveis de participação Bordenave (1985, p. 33 e 34), percorre todos os níveis dos membros de uma organização no processo decisório. Afirma o autor que em qualquer grupo ou organização existem decisões de muita importância e outras não tão importantes. Segundo a importância das decisões, elas

podem ser organizadas em níveis, do mais alto ao mais baixo, perpassando verticalmente a formação da vontade organizacional.

O nível 1 de participação acontece quando os atores da participação estão envolvidos na formulação da doutrina e da política da Instituição. E o mais alto nível de participação a que pode chegar uma organização. Geralmente este nível de participação se restringe a uns poucos burocratas, tecnocratas ou lideranças.

O nível 2 que Bordenave denomina de participação na determinação de objetivos e no estabelecimento de estratégias da organização acontece quando os diversos públicos da empresa têm poder de decisão na elaboração dos objetivos e estratégias da empresa. Porém, da mesma forma como acontece com o nível 1 o autor considera que este nível, na grande maioria das organizações se restringe a uns poucos burocratas, tecnocratas ou lideranças.

O nível 3 denominado de participação na elaboração de planos, programas e projetos, leva os atores da participação a se envolverem no desenvolvimento dos planos, na elaboração de programas e na construção dos projetos da organização, tendo participação ativa nas decisões destes itens.

O nível 4 caracteriza-se pela participação na alocação de recursos e administração das operações. Na prática, é o envolvimento destes nas decisões sobre os diversos recursos utilizados na empresa, como recursos humanos, recursos de produção, recursos financeiros, recursos de infra-estrutura, recursos mercadológicos e comerciais, assim como a participação na administração das operações que envolvem o planejamento, organização, implementação e controle das operações da empresa.

O nível 5 de participação envolve os participantes na execução das ações. Caracteriza-se pelo envolvimento dos atores nas operações diárias da organização, operações como produção, administração, comércio, entre outros.

O nível 6 é a participação na avaliação dos resultados, onde os atores da participação são comunicados e envolvidos nos resultados alcançados pela empresa e de alguma forma se beneficiam com eles.

Bordenave (1983) afirma que os graus de participação demonstram de que forma a vontade decisória de determinada empresa é consumada e define-se por escala. É comum vermos nas organizações em termos de controle das decisões no grau mais baixo de participação afirma o autor, pois estas decisões são apenas participadas, isto é, informadas aos seus diversos públicos, não gerando nenhum aspecto onde a decisão tomada possa ser questionada ou contradita.

O grau de controle sobre as decisões dos diversos públicos de uma organização define em que grau de participação à empresa se encontra.

A figura 5 explica detalhadamente cada grau de participação em que podem estar envolvidos os vários públicos de uma organização.

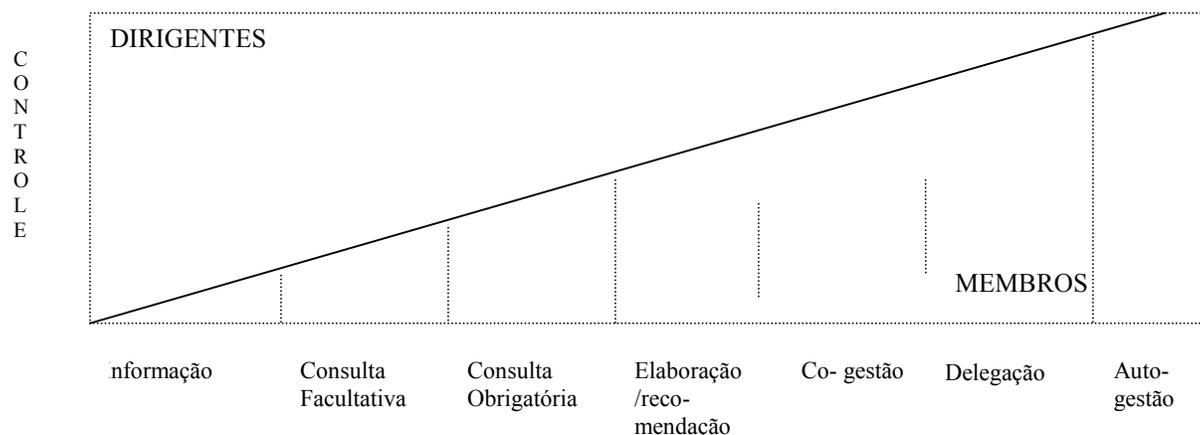


Figura 5: Graus da Participação. **FONTE:** BORDENAVE (1983). Adaptado pelo autor.

O 1º e menor grau de participação segundo Bordenave (1983, p.31) é a Informação. Neste grau os dirigentes da empresa informam aos diversos públicos da organização sobre as decisões já tomadas. Por pouco que pareça, considera Bordenave que isto já constitui uma certa participação, pois não é tão fora do comum o caso de autoridades não se darem sequer ao trabalho de informar suas decisões a quem quer que seja.

No 2º grau de participação que é a consulta facultativa a administração pode, se quiser e quando quiser, consultar seus públicos solicitando críticas, sugestões ou dados para resolver algum problema. Estas consultas podem ser realizadas antes das decisões serem tomadas, ou depois de elas serem tomadas. Estas consultas são caracterizadas por não existirem nenhum critério ou sistema de participação, como também nada garante que esta participação influencie no processo de decisão da organização.

O 3º grau de participação caracteriza-se pela consulta obrigatória. Estas consultas são feitas aos públicos da organização, em certas ocasiões, embora a decisão final pertença ainda à cúpula decisória da organização.

O 4º grau de participação é denominado de elaboração / recomendação, na qual os públicos da organização elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita, mas sempre se obrigando a justificar sua posição. Verifica-se neste grau que já existe uma certa interatividade entre empresa e públicos, uma vez que a administração recebe os projetos e recomendação destes públicos, analisa-os e se não forem acatados, pelo menos quem participou recebe uma justificativa pelo não acatamento.

O 5º grau de participação denomina-se de Co-Gestão. Neste grau a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade. Neste caso os administradores exercem uma influência direta na eleição de um plano e ação e na tomada de decisão. Comitês, conselhos, ou outras formas colegiadas são usados para tomar decisões.

O 6º grau de participação é denominado de delegação. É considerado um alto grau de participação, onde os administrados das organizações têm autonomia em certos campos ou jurisdições antes reservados somente aos administrados. Mesmo delegando, a administração define certos limites dentro dos quais os administradores têm o poder de decisão. O autor considera a definição de limites um erro pois ele afirma que para que haja delegação real os delegados devem possuir completa autoridade, sem precisar consultar seus superiores para tomarem as decisões.

O 7º grau considerado o mais alto grau de participação é a autogestão. Neste grau os grupos determinam seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa. Na auto-gestão

desaparece a diferença entre administradores e administrados, visto que nela ocorre à auto-administração.

Pode-se dizer que o instrumento para medir o grau de participação na organização é o *modus faciendi*, ou seja, o modo de fazer a participação acontecer e o instrumento que mede o nível de participação na organização é *modus operandi*, que mede o modo como a participação é trabalhada.

CAPÍTULO 2 – A PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE

*Porque todo homem, mesmo perfeito, entre os homens,
nada será, se lhe faltar a sabedoria que vem de Deus. (Sab. 9,6).*

2.1 PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE NAS ORGANIZAÇÕES

A participação do cliente se caracteriza como um tipo de participação externa que é promovida pelas organizações. Este tipo de participação envolve os diversos públicos externos da organização na vida empresarial.

Segundo Kotler (2003, p. 63) um público consiste em qualquer grupo que tenha um interesse atual ou potencial na organização ou possa causar um impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos.

Para o autor os públicos de uma organização podem se organizar por tipos: públicos financeiros, públicos de mídia, públicos governamentais, grupos de interesse, públicos locais, público geral e público interno.

Os públicos financeiros são aqueles que influenciam a capacidade da empresa de obter fundos. Já os públicos de mídia são aqueles que publicam notícias, artigos e editoriais da empresa. Os públicos governamentais por sua vez são todos os órgãos do governo que podem intervir direta ou indiretamente nas ações da empresa. Já os públicos denominados grupos de interesse são aqueles que podem ter influencia sobre as ações da empresa, como grupos de associação, sindicatos e grupos ambientais. O público local incluem as associações e moradores da região da empresa, enquanto que o público geral é aquele que define a imagem pública da empresa, inclusive os clientes e os públicos internos são os funcionários e colaboradores da organização.

Colombini (2000, p. 34) afirma que é vital a empresa buscar a participação de seus clientes em seus processos organizacionais, por que ele, o cliente está sempre perto, é acessível o tempo todo e não cobra nada para participar da organização. Segundo a autora quando se desce do plano dos princípios para o plano da vida real, o que se verifica é que todo discurso sobre a grande importância do cliente continua mais nas palavras do que na ação.

Os canais de comunicação com os clientes devem considerar a criação de mecanismos para ouvir os clientes, utilizando sistemas de avaliação de produtos e serviços, segundo Maximiano (2002, p. 471). Para tanto, diz ele que pode ser oferecido formulário, serviços de atendimento ao consumidor via telefone (linhas diretas), reuniões periódicas com grupos de clientes, clínicas de novos produtos que são apreciados pelos potenciais compradores e projetos de engenharia simultânea onde os clientes são envolvidos no desenvolvimento de um novo produto.

Corroborando com ele Gordon (1998, p.187) quando afirma a integração do cliente à visão empresarial pode também ser feita com consumidores. Geralmente, a tecnologia desempenha um papel importante na criação de valor único para os consumidores. Quando isso acontecer, particularmente na interface do usuário, o consumidor deverá estar estreitamente envolvido para ajudar a aprimorar as abordagens alternativas. O autor cita o exemplo da *Harley Davidson* – indústria de motocicletas, que desenvolve uma configuração multimídia e as ferramentas de design para os consumidores personalizarem as motos conforme gostos pessoais, envolvendo motoqueiros urbanos ricos, clientes que a organização ambicionava, para ajudarem a elaborar soluções.

A figura 5 mostra o modelo desenvolvido por Gordon (1998, p. 131) que descreve participação que o cliente tem na empresa, medida pelo processo de compra e intensidade de relacionamento.

clientes que compram da empresa há muito tempo e constantemente e já têm sua confiança conquistada.

O ultimo grau denomina-se defensores e caracteriza-se pela empresa desfrutar de clientes regulares que são tão comprometidos com a organização que somente uma grave violação poderia prejudicar sua confiança. Um defensor estará sempre ao lado da empresa e contará a outras maravilhas sobre ela. Ela participa sempre trazendo “boas reclamações” convidando a organização a melhorar sem ser negativo nas suas orientações.

Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 16) afirmam que se a empresa deve criar valor para o cliente, mas este valor terá que ser cada vez mais “co-criado” com os próprios clientes. Para isso a inovação precisa concentrar-se em experiências conjuntas, pois à medida que o ambiente competitivo se transforma com rapidez cresce o potencial para a inovação. Os executivos estão descobrindo que é impossível criar valor e inovação com sucesso e de forma sustentável com um prisma centrado nos produtos e serviços existentes na própria empresa. Os autores afirmam ainda que é preciso permitir aos clientes contribuir ativamente para a co-construção de suas próprias experiências de consumo e o meio é a interação personalizada, das quais decorra a criação compartilhada de valores exclusivos para eles.

O mercado exige um ciclo de *feedback*, conectando a empresa e o cliente e esse é o elemento fundamental na definição da operação de uma empresa participativa, que se adapta, de forma apropriada às necessidades dos clientes, em constante mudança, chama atenção Mckenna (1992, p. 15).

Os melhores gerentes nunca param de dar ouvidos a seus clientes. As pessoas costumam se envolverem com suas atividades que se tornam incapazes de ouvir

qualquer novidade, ainda mais quando estas novidades vêm em forma de reclamações, afirma Whiteley (1992, p. 25)

As companhias espertas, na compreensão do autor, facilitam as reclamações e depois lançam mão delas para atacar as causas que estão escondidas através da insatisfação dos clientes. As empresas estão colocando a disposição números telefônicos gratuitos e outros mecanismos para que os clientes possam fazer perguntas, queixas ou elogios durante 24 horas.

Quais são os limites de uma participação em uma organização? É uma interrogação feita por Barros (1991, p. 21) onde ele mesmo sugere várias formas quando questiona: “Participar em quê? Na gestão? Nas decisões? Nos problemas? Nos lucros? No capital? Em tudo?” Para tanto é preciso que seja dado estímulo ao processo participativo, como: treinamento, planos de reconhecimento, destacando a criatividade, organização (com estabelecimentos de planos estratégicos, coordenação e acompanhamento) e educação profissional.

O mercado exige empresas que ofereçam um produto ou serviço de acordo com as exigências dos compradores e quem não o faz está fora de combate. Marcas famosas de relógios, automóveis e máquinas fotográficas vivenciaram profundamente a necessidade de atualização conceitual. Porém alguns profissionais, mesmo com os efeitos exemplares da história, não despertaram para o processo natural da atualização conceitual. Parecem cegos ante a evolução tecnológica e comportamental reinante a sua volta, insistem no conservadorismo e continuam resistentes a mudanças. É preciso que seus conceitos sejam literalmente desaprendidos. A organização moderna não pode mais se dar ao luxo de simplesmente aceitar que conceitos errados ou desatualizados prejudiquem seu desempenho. É hora de revê-los, atualizá-los e difundir-los conclui o autor.

Em diversas instituições, quando os clientes executam um papel vital na criação de serviços, o resultado pode ser uma melhoria na satisfação e do valor percebido ou uma diminuição da insatisfação pelo cliente. Segundo Bitner *et al.* (1997, p.193), isto é verdade tanto se o cliente for o consumidor final do serviço, por exemplo, clientes de empresas de saúde ou de educação, ou empresas, desde que eles participem, em algum nível da criação do serviço assegurando sua própria satisfação.

O nível de participação do cliente numa experiência de serviço varia segundo Hubbert (1995) de três formas. Em alguns casos, a única coisa necessária é a presença física do cliente (baixo nível de participação), enquanto os funcionários da empresa executam todo o serviço. , como podemos ver num concerto sinfônico. O nível moderado contribui para um resultado adequado do serviço, faz-se necessária a interação com o cliente, opinando sobre o serviço, e o alto nível se dá quando é obrigatória a interferência do cliente na co-criação do serviço.

Diversas pesquisas a respeito da participação do cliente na organização são encontradas na literatura. Lovelock & Young (1979, p.18), advogam que as empresas devem ser encorajadas a envolver os clientes na produção, para aumentar a produtividade.

Utilizando sete dimensões do serviço para discriminar os grupos, Bateson (1983, p. 50; 1985, p. 49 -76) demonstrou empiricamente que, nas indústrias de serviços, uma quantidade expressiva de clientes considera o *self-service* uma atividade intrinsecamente atrativa, assim como encontrou clientes que não estão interessados no auto-serviço. Dabholkar (1996, p. 29-51) reforça os resultados de Bateson, quando afirma que clientes de serviços são intrinsecamente motivados para o auto-serviço.

Entretanto, Bettencourt, (1997); Mills & Morris, (1986), Silpakit & Fisk, (1985), que têm pesquisado e discutido a participação do cliente durante a execução do

serviço, e os fatores que dirigem esta participação, afirmam que a participação do cliente na produção do serviço não é equivalente a serviços que são realizados na forma “faça você mesmo” (*self-service*), a menos que haja um baixo nível de contato com a organização. Por outro lado podem-se incluir casos onde, ambos: a empresa e o cliente participam da produção do serviço. Nestes casos, a participação do cliente é dirigida por fatores totalmente diferentes dos que regem o *self-service*.

De acordo com Mills, (1990) o desempenho do serviço pode ser melhorado tendo o cliente como “empregado parcial”. Schneider & Bowen & (1993) defendem o emprego de gerência participativa para utilizar as “previsões realísticas” dos clientes como meio de incrementar serviços futuros. Silpakit & Fisk (1985) definem mais claramente o conceito de participação do cliente, propondo um modelo que maximiza a participação do consumidor no serviço.

Uma vez que os clientes / consumidores assumem muitas vezes o papel de “empregados em tempo parcial”, durante a execução do serviço, é importante para a organização criar estratégias para gerenciar, não somente seus funcionários de tempo integral, mas também seus clientes / consumidores. No caso dos serviços bancários, os gerentes podem melhorar a qualidade de seus serviços com táticas formais que integrem efetivamente a participação “clientes / empregados” (KRISHNA, 1998).

Afirmam ainda Bateson e Hofman (2001) que o resultado da participação do cliente como funcionário parcial em empresas de serviço, onde atuam na produção e entrega do serviço, é um tema que tem recebido explicações conflitantes e não tem sido analisado empiricamente. Num estudo sobre a diminuição da carga de serviço, realizado com 293 funcionários de 64 restaurantes em Taiwan, os autores, concluem que a participação do cliente é relacionada positivamente com a carga de trabalho percebida, portanto é inapropriado diminuir o número de empregados nos serviços que foram projetados para incluir a participação do cliente.

Bergman & Klefsjo (1994) concluem que a qualidade do serviço está integralmente relacionada com os momentos nos quais a empresa e o cliente se encontram face-a-face. Este momento que é muitas vezes referenciado como “momento da verdade” é também “momento das possibilidades”, desde que a empresa possa realmente convencer o cliente da excelência de seus serviços. De acordo com os autores o sistema perfeito para a entrega dos serviços torna-se inútil se não trabalhar os “momentos da verdade”.

Explorando o impacto da participação do cliente e sua expectativa sobre o serviço nas causas das falhas dos serviços, Bateson e Hofman (2001) argumentam que devido à natureza interativa dos serviços enquanto os clientes participam da co-produção do serviço e têm certas expectativas quanto ao nível de serviço que receberão, estes papéis participativos adotados pelos clientes na especificação e entrega dos serviços, aliadas às suas expectativas no pré-encontro do serviço, influenciam na atribuição das causas das falhas dos serviços e apresentam efeitos emocionais.

Pesquisadores como Schneider & Bowen (1995) e Wikstrom (1996) têm também argumentado que é possível melhorar a produtividade do serviço modificando o comportamento e as expectativas do consumidor.

Ao permitir que o cliente participe do processo de produção, os gerentes podem melhorar a produtividade de suas operações. Além disso, Silpakit & Fisk (1985) dizem que a participação do cliente, mais que o contato com o cliente, enfatiza o papel ativo que os clientes desempenham durante a realização do serviço. Citam como exemplo que o contato com a organização não existe quando o cliente conduz uma transação, como no caso de uma transação bancária numa ATM: *Automatic Teller Machine*; entretanto, nesta transação existe uma grande participação do cliente. Os problemas experimentados pelo cliente no uso da ATM, poderiam ser utilizados para incrementar a operação.

Vários outros pesquisadores como Langeard, Bateson, Lovelock & Eiglier, (1981) e ainda Kelley, Skinner and Donnelly, (1992) avaliaram empiricamente o papel do cliente no processo de provisão do serviço. Suas pesquisas encontraram que segmentos substanciais, identificáveis e gerencialmente úteis de consumidores estão dispostos a participar do processo do serviço. Entretanto, estes pesquisadores concluem que os clientes se diferenciam no grau de disposição para participar do serviço e propõem uma tipologia dos clientes em função de sua disposição para participar do serviço como co-autor.

Torna-se então aparente, pelas afirmações acima, que, interação entre empregado e cliente é um aspecto muito importante na execução do serviço, e que o cliente pode ter um papel fundamental como co-autor do serviço, principalmente se for levado em conta o nível de sofisticação que o cliente pode trazer para o serviço.

Mills & Morris (1986) defendem que a visão de clientes como empregados em tempo parcial nas organizações, exige destas, o desenvolvimento de um modelo para guiar os estágios da participação dos clientes. Na mesma linha de pensamento, Kelley, Donneley & Skinner (1990); Kelley, Skinner & Donnelley (1992) que estão citados em Bitner et al. (1997) sugerem a socialização dos processos organizacionais, como meio de aprendizado para os clientes, do seu papel participativo. Os autores encontraram em pesquisas na área financeira, que vários fatores podem ser relacionados aos altos níveis de participação do cliente, entre eles a satisfação percebida.

Lush, Brown & Brunswick (1992) procuram explicar porque as organizações escolhem produzir o serviço por elas mesmas (troca interna), enquanto outras contratam alguém ou outras empresas para fornecer o serviço por elas (troca externa).

A literatura especializada, como acima destacado, permite que se identifiquem três diferentes papéis do cliente no processo de participação na execução do serviço: 1) o cliente como um recurso produtivo; 2) o cliente como contribuinte para a qualidade, satisfação e valor; e 3) o cliente como concorrente do serviço oferecido pela organização. Estes três papéis não são mutuamente exclusivos, o que significa que o comportamento dos indivíduos que co-produzem o serviço, pode desempenhar mais que um dos papéis. (BITNER et al., 1997).

Na percepção de BOWEN; MILLS & MORRIS, CHASE & MARGULIES, apud BITNER (1997) na qual os clientes participativos são considerados empregados em tempo parcial, as empresas expandem seus limites ao incorporarem os clientes como membros ou participantes temporários, e reconhecem que as informações e interações dos clientes impactam a produtividade, por meio da qualidade destas interações assim como da qualidade do resultado das mesmas.

Desta forma os serviços podem ser entregues mais eficientemente se os consumidores forem verdadeiramente considerados como empregados em tempo parcial, e seu papel participativo é designado para maximizar a criação do processo. Mills & Morris (1986)

Outro papel que os clientes podem desempenhar nas organizações é contribuir para sua própria satisfação e a qualidade dos serviços que ele recebe.

Diversas pesquisas foram desenvolvidas nesta área e o Quadro 7 apresenta algumas delas em ordem cronológica.

AUTOR (ES)	FOCO	NATUREZA DO ESTUDO	RESULTADOS E CONCLUSÕES
Lovelock and Young 1979	Conseqüências da participação do cliente na produção do serviço.	Conceitual	Os clientes podem ser uma fonte de ganhos em produtividade.
MILLS AND MOBERG 1982	A tecnologia organizacional necessária para gerenciar os serviços em contraposição aos bens do setor.	Conceitual	Sugere que uma diferença chave entre os dois setores é o papel do cliente / consumidor no processo de produção. As contribuições do consumidor para o serviço são descritas como informações e esforços.
MILLS, CHASE, AND MARGUILES 1983	Gerenciando o cliente /consumidor como um empregado em tempo parcial para aumentar a produtividade do sistema.	Conceitual	Sugere que o maior envolvimento do cliente no processo de produção pode ser uma fonte de ganhos de produtividade. As informações trazidas pelo cliente devem ser monitoradas e acessadas da mesma maneira que as dos funcionários regulares.
BATESON 1985	Entendendo as motivações do consumidor do auto-serviço.	Empírica	Examina a diferença entre cliente que podem escolher fazer por si próprio e aquele que deseja ser servido. Mostra que um segmento de clientes prefere a opção de fazer por si mesmo que não haja incentivo para motivá-lo à participação.
FITZSIMMONS 1985	As conseqüências da participação do cliente no setor de produtividade dos serviços.	Conceitual	Sugere que a participação do cliente por meio da substituição do trabalho do provedor pelo do cliente, diminuição da demanda e uso da tecnologia no lugar da interação pessoal pode levar a ganhos de produtividade.
MILLS AND MORRIS 1986	Clientes como empregados em tempo parcial.	Conceitual.	Clientes podem servir como empregados parciais num serviço pelo compartilhamento de algumas responsabilidades da produção.
GOODWIN 1988	Treinando o cliente para contribuir com a qualidade do serviço.	Conceitual	Sugere que as informações para o cliente e a disposição a serem treinadas são parte de um acordo com o provedor e a presença de outros clientes. Quando os clientes têm um compromisso com o provedor eles têm mais disposição para investir no treinamento de como contribuir. Clientes podem ser treinados tanto pelo provedor como por outros clientes.

CZEPIEL 1990	A natureza do encontro de serviços e direções para pesquisa.	Conceitual	Sugere que a participação do cliente no processo de produção, a satisfação com este papel e onde isso pode afetar a satisfação do cliente.
BOWEN 1990	Tipologia dos serviços baseada em participação do cliente.	Empírica	Participação é um construto significativo para descrever os vários serviços. Pode ser possível segmentar o cliente pela sua disposição para participar na criação do serviço.
BOWERS, MARTIN, AND LUKER 1990	Tratando funcionários como clientes e clientes como funcionários	Conceitual	Sugere que o tratamento dos funcionários como clientes por meio do endomarketing e o tratamento dos clientes como funcionários por meio de programas de promoções e treinamento melhora a produtividade geral do sistema.
KELLEY, DONNELLY, AND SKINNER 1990	Gerenciando os papéis do cliente quando o cliente participa na produção e entrega do serviço.	Conceitual	Sugere que o cliente pode ser gerenciado como empregado parcial quando participa da produção e entrega do serviço focando na qualidade das informações técnicas e funcionais do cliente para o processo. Sugere que a participação do cliente pode afetar de um modo geral a produtividade, a performance do empregado e as respostas emocionais.
DABHOLKAR 1990	Usando a participação do cliente para melhorar a qualidade percebida do serviço.	Conceitual	Sugere que a participação do cliente pode influenciar a percepção do tempo de espera e assim afetar a qualidade percebida.
FODNESS, PITEGOFF, AND SAUTTER 1993	O lado mau da participação do cliente.	Conceitual	Sugere que clientes que são treinados para fazer o serviço por eles mesmos podem desenvolver uma potencial competitividade pela execução por eles mesmos de serviços pelos quais pagavam anteriormente.
VAN RAAIJ AND PRUYN 1998	Controle do cliente e seu impacto no julgamento da validade e confiabilidade do serviço..	Conceitual	Sugere que o cliente pode perceber mais ou menos o senso de controle em três estágios do relacionamento com o serviço: entrada, processo e saída. Quanto maior o senso de controle mais o cliente irá sentir responsabilidade e satisfação com o

			serviço.
PRAHALAD AND RAMASWAMY 2000	Alavancando a competência do cliente.	Conceitual	Com a mudança do papel do cliente de audiência passiva para co-criador ativo da experiência passivo as companhias podem encontrar vantagem competitiva em alavancar a competência do cliente.
WIND AND RANGASWAMY 2000	Customerização: A próxima revolução na customização em massa.	Conceitual	No Mercado digital os clientes estão se tornando participantes ativos no desenvolvimento dos produtos, compra e consumo. Firms devem se tornar se centradas no cliente e adotar a customerização para adicionar valor.

Quadro 7. Pesquisas e estudos sobre a Participação do Cliente. FONTE: Bendapudi, Neeli; Adaptado pelo autor.

O modelo de participação apresentado por John (2003), na figura 4 da página 36 descreve a participação do cliente no processo de troca e transformação. Este processo deve ser motivado pela organização que colherá como resultado um série de benefícios que ela denominou de psicológicos e utilitários

Três dimensões fundamentais, como apresentado na figura 4, são destacadas quando o cliente participa da realização e conseqüentemente do consumo do serviço: 1) a motivação do cliente; 2) o processo de transformação / troca, e 3) o resultado e o processo apreendido.

A figura 4 detalha os principais elementos de cada dimensão e designa como as motivações do cliente e os vários níveis de participação interagem com os componentes humanos e físicos do serviço durante o processo de transformação e de que forma vão influenciar na percepção do processo e no resultado.

Especifica também, como a participação funcional, técnica e de auto-serviço estão relacionadas com as motivações inerentes à tarefa ou não, com a percepção do processo e com os resultados psicológicos ou utilitários.

As motivações iniciais do cliente, tais como as atitudes e expectativas dirigem o comportamento do consumidor no processo de transformação / troca durante as interações com o serviço e o pessoal da empresa. Por exemplo, clientes podem ser motivados para participar do serviço por razões econômicas, tais como baixa de preço, para satisfazer necessidades sociais ou simplesmente para participar da experiência (GRÖNROOS, 1990).

As motivações individuais que aparecem no modelo são forças diretoras que podem ser naturais ou aprendidas, tais como: fatores estimulantes, necessidades e desejos ou valores que dirigem a vontade de se engajar num objetivo específico ou comportamento de consumo afirma (KATZ, MASLOW, ROKEACH, SHETH, NEWMAN & GROSS; SIRGY apud JOHN, (2003).

O modelo diferencia as motivações relacionadas às tarefas, que é o envolvimento nas ações ou não tarefas. As motivações gerais são definidas na literatura como tendo a habilidade de dirigir, durante a realização do serviço, tanto as interações humanas como as não humanas (máquinas e equipamentos), enquanto que as motivações não relacionadas às tarefas vão usualmente ter impacto na participação funcional do cliente. As relacionadas à tarefa por sua vez, impactam tanto a participação técnica do cliente, como quando ele realiza o seu próprio serviço (JOHN, 2003).

Ainda segundo John a participação do cliente ocorre como uma interação na realização do processo de transformação / troca na produção e consumo do serviço. A participação pode ser funcional, técnica ou de auto-serviço e ocorrer nos níveis alto, médio e baixo. Interações humanas geralmente envolvem participação técnica ou funcional e as não humanas o auto-serviço.

Na maioria das vezes, a participação funcional contribui para resultados psicológicos e a participação no auto-serviço contribui para resultados utilitários.

Dependendo dos objetivos do cliente e da natureza dos serviços, os clientes podem interagir com um ou ambos componentes humanos e não-humanos do serviço, e contribuir, via qualquer combinação das três formas de participação.

O processo de transformação conduz o cliente a perceber que ele é participante ativo dos processos organizacionais. Os resultados desta percepção são usualmente classificados como psicológicos ou utilitários, dependendo se a organização os orienta a se envolverem nos processos ou simplesmente os orienta a utilizarem as máquinas e equipamentos.

O controle do cliente, dentro do modelo, se manifesta como uma motivação, comportamento, resposta, ou resultado percebido pelo cliente. Este controle pode ocorrer como o resultado de fontes de controle cognitivo, decisório, ou comportamental como afirma AVERILL apud JOHN (2003).

Todas as três dimensões: motivações, transformações e percepções, são interconectadas e se influenciam simultaneamente, dependendo das respostas durante a interação das partes.

Clientes podem então ser orientados a terem motivações múltiplas e contribuírem com um, dois ou os três tipos de dimensões de participação e podem atingir resultados psicológicos, utilitários ou ambos. O processo de transformação remodela as motivações iniciais e influencia as motivações dos encontros subsequentes.

Este modelo permite visualizar o cliente de múltiplas maneiras: a) como um produtor do serviço, usuário ou influenciador (Cowell, 1984), b) como um elemento do produto (Lovelock & Wright 1999), c) como empregado em tempo parcial (Mills & Morris 1986), d) como recurso (Mills, 1990), e) como co-produtor (Lovelock, 1996), f) como um

recurso produtivo, contribuindo para a qualidade, satisfação e valor e g) como competidor no auto-serviço (Bitner et al. 1997).

Os clientes que participam nas organizações expendem esforços significantes através de uma variedade de comportamentos, antes, durante e depois dos encontros de serviços. Estes comportamentos incluem preparação, construção do relacionamento, troca de informação e intervenção e possuem aspectos proativos e reativos em relação à intenção e execução do serviço. Youngdahl & Kellogg (2003) examinaram se a cultura influencia estes comportamentos, a satisfação e o esforço do cliente e concluíram que os comportamentos e satisfação e esforço não estão relacionados com a orientação cultural.

A revisão literária apresenta ainda o modelo de Bordenave (1983 p.33). Para o autor o nível e o grau são questões-chave na participação em uma organização. O grau de participação refere-se ao controle que o participante tem sobre as decisões tomadas na organização. Já o nível de participação, que é considerado outra questão-chave, se refere à importância das decisões, nas quais os participantes da empresa têm acesso.

A participação em todos os níveis, setores e graus da sociedade é uma forma de construir uma sociedade autogestionária, inspirada em um mutualismo de interesses. Realmente esta definição vem insistir na visão socialista da participação, porque somente com a participação de todos seja em que nível for, seja no setor industrial, comercial, informal, aonde quer que seja, o fato do homem participar, faz com que ele seja participante de uma sociedade autogestionária, ou autogerenciada, o que implica dizer que é uma sociedade construída com a sua contribuição, da qual ele é construtor, parte, componente de um todo.

Neste sentido, a organização pode definir em que nível ou níveis se encontra a participação de seus públicos em seu modelo de gestão. É o nível de participação

(envolvimento no processo de decisão) que a empresa permite para seus públicos que vai definir até onde ela é esta uma organização participativa.

Este instrumento de análise traz em evidência o momento de entrada em cena dos atores nos processos de planejamento e de tomada de decisão de uma organização.

Já os graus de participação, demonstram de que forma a vontade decisória de determinada empresa é consumada. O grau de participação é definido por escala. É comum vermos as organizações em termos de controle das decisões no grau mais baixo de participação, pois estas decisões são apenas participadas, isto é, informadas a seus diversos públicos, não gerando nenhum aspecto onde a decisão tomada possa ser questionada ou contradita.

O grau de controle dos diversos públicos de uma organização sobre as decisões na empresa define em que grau de participação que a empresa se encontra.

Com base na figura 4, verifica-se que os públicos da organização podem dela participar em diversos graus.

2.2 OS INSTRUMENTOS PROMOTORES DA PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE

O cliente é hoje o principal agente da mudança do sistema organizacional, porém as empresas precisam reconhecer neles uma fonte de competência para elas, como alguns setores da indústria, como a de *software* já reconheceu. Este setor já há muito tempo deixou de testar seus produtos em laboratório para usar ambientes de

clientes, afirmam afirma Prahalad e Rasmawamy (2000 p. 42 e 43). Os autores tomam como exemplo que mais de 650 mil usuários testaram a versão *beta* do *Windows* da *Microsoft*, pela Internet e contribuíram oferecendo idéias para aprimorar alguns recursos. Neste contexto as organizações precisam utilizar todo o arsenal de instrumentos que possa promover a participação dos clientes na empresa.

A seguir apresentam-se os instrumentos mais utilizados pelas organizações para promover a participação dos clientes:

2.2.1 Pesquisa de Satisfação

A pesquisa de satisfação do consumidor é contratada principalmente por meio do departamento de marketing, que utilizam telemarketing ou abordagem pessoal nos pontos de vendas para verificar se o consumidor realmente usou o produto ou serviço adquirido, se continua usando e o grau de satisfação com ele. Elas fornecem subsídios para direcionar a estratégia de marketing e vendas, aprimorar o produto e antever novas oportunidades. Além de tudo isso a que se referem os autores, são estas pesquisas um meio concreto de buscar a participação do cliente na vida da empresa. Moreira et al (2000 p. 173).

A maioria das organizações utiliza-se do SAC para fazer suas pesquisas de satisfação. O serviço de atendimento ao Consumidor – SAC, é utilizado pelas empresas para que ela possa manifestar seu respeito pelo consumidor. Também é utilizado como um meio de os clientes participarem da vida da organização através de reclamações, sugestões, pedir orientação de uso e manuseio de produtos e para manifestarem seus elogios e agradecimentos, demonstrando assim, seu nível de satisfação ou insatisfação. O que em princípio havia sido criado com o propósito de se defender, se mostra como um importante instrumento para criar maior proximidade com

a comunidade, diferenciar-se das outras empresas, personalizar o trato com os consumidores e buscar a fidelização deles, afirma Moreira *et al* (2000, p. 174)

2.2.2 Pesquisa de Opinião

Segundo Malhotra (2001, p. 137) estas pesquisas são um tipo de serviço.

Estes serviços incluem um grande numero de pessoas por meio de um questionário predeterminado, ou utilizando a livre expressão através de formulários timbrados e colocados a disposição dos clientes no ponto de vendas ou enviados por correio real ou virtual.

2.2.3 Visita de Vendedores

Denominada venda pessoal esta forma de comunicação da empresa com seus clientes é a maneira mais antiga e original de marketing direto. Hoje as empresas confiam neste instrumento, denominado força de vendas para localizar os clientes potenciais e transformá-los em clientes reais e aumentar os negócios, afirma Kotler (2000, p. 674)

2.2.4 Telemarketing

O telemarketing descreve o uso de operadores de telefone para atrair novos clientes, para entrar em contato com clientes atuais, para determinar níveis de satisfação ou para anotar pedidos, afirma Kotler (2000, p. 678).

Segundo o autor este instrumento é usado em empresas de produtos industrializados e em empresas de produtos de consumo. Diminui os custos com viagens, correios e de tempo.

A sua eficácia depende da boa escolha de operadores, de um bom treinamento e de incentivos de desempenho. Os operadores devem ter voz agradável e transmitir entusiasmo, afirma Kotler (2000, p. 680)

2.2.5 Promoção de Vendas

Consiste em incentivos de curto prazo que visam a estimular a compra ou venda de um produto ou serviço. Impulsiona a venda imediata. Apresenta uma variedade de ferramentas planejadas para estimular uma resposta de marketing mais rápida ou mais intensa como amostras, cupons, abatimentos, reduções de preços, descontos, prêmios, e concursos, afirma Kotler e Armstrong (1998 p.35).

Uma das formas de promoção que aproxima os clientes das organizações é a oferta de cursos para uso e manuseio de produtos. Algumas empresas oferecem aos seus clientes cursos que ensinam a utilizar melhor o produto adquirido e a tirar dele o máximo de benefícios possíveis, o que gera satisfação e reconhecimento, tornando-se um ponto favorável, na busca de relação com a empresa, afirma Moreira *et al* (2000 p. 172).

2.2.6 A Internet via Correio Eletrônico:

Para Reedy et al (2001, p. 135) o e-mail se tornou a ferramenta de comunicação predominante no intercâmbio de mensagens em nível local, nacional e internacional. Esta se tornando uma característica padrão para a maioria dos serviços eletrônicos e *sites* de busca, uma vez que é por meio dele que as conexões são estabelecidas. As companhias já adotaram os sistemas de e-mail por que é de baixo custo para o envio

de mensagens e muito flexível para chegar a indivíduos, grupos, funcionários, clientes, sócios e clientes potenciais. Este veículo proporciona comunicações eficientes na montagem de listas de mala-direta, desta forma, uma única mensagem vai para vários endereços ao mesmo tempo. Além disso é um veículo de resposta rápida, particularmente adaptado à confirmação de pedidos de vendas ou para responder a um pedido de informações.

2.2.7 Cartas de Mala-Direta

O marketing de mala direta consiste em enviar uma oferta, anúncio, lembrete ou outro item a uma pessoa em um endereço específico. Podem ser enviadas em forma de cartas, folhetos, *folders*, fitas de áudio e vídeo, CDs e disketes, afirma Kotler (2000, p. 674).

2.2.8 Reuniões Sistemáticas com Grupos Específicos:

Reuniões sistemáticas com grupos específicos consistem em buscar informações com pessoas experientes em uma área de interesse. Cooper e Schindler (2003, p. 133) chamam estas reuniões de pesquisas ou *survey* de experiências. Através delas a empresa busca idéias em relação a questões ou aspectos importantes do assunto tratado e busca também descobrir o que é importante dentro do campo de conhecimento dos participantes do grupo.

Um caso específico onde é trabalhado um tipo de reunião sistemática é relatado em Moreira et al (2000:175). Quando as montadoras de veículos fazem *recalls*, convocando seus consumidores a comparecerem a uma de suas concessionárias para efetuar a troca de uma determinada peça, nem sempre a peça apresenta problemas ou erros de projeto. Nesses casos, o serviço deve ser rápido e sincero, procurando esclarecer o consumidor sobre a verdade. Muitas vezes, as empresas preferem ter um

custo a mais e prevenir um problema que talvez possa ocorrer no futuro e abalar o relacionamento entre cliente e revendedora.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

*A metodologia é o guia da pesquisa,
auxíia no alcance dos objetivos
e na minimização de esforços duplicados.*

(Fabiane Cavalcante)

Este capítulo descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, seguindo a orientação de Forte (2003, p. 25) que aborda: tipo de pesquisa, período da pesquisa, população e amostra, variáveis de estudo, tipos e fontes de informação, instrumentos e técnicas de coleta de dados, pré-teste e técnicas de análise aplicadas e sistemas utilizados.

3.1 Tipologia de Pesquisa

Esta pesquisa quanto à tipologia segue o que orientam Malhotra (2001, p.106), Mattar (2001, p.18), Vergara (2004, p. 49) e Forte (2003, p. 8) e se caracteriza por ser um estudo exploratório, em sua fase bibliográfica e descritivo, em sua fase de campo.

Considera-se uma pesquisa exploratória pela busca de maior conhecimento sobre o assunto em sua fase bibliográfica, seguindo o que diz Mattar (2002, p. 26): esta fase da pesquisa é apropriada para estágios iniciais de investigação, quando a compreensão do problema a ser pesquisado é pouco conhecida do pesquisador, tendo como principal objetivo prover o pesquisador à compreensão do problema que irá enfrentar.

A fase exploratória para esta pesquisa constou da definição do problema com maior precisão, para identificação de cursos relevantes de ação e para obtenção de dados adicionais, que lhe dessem maior consistência.

O método utilizado na pesquisa exploratória foi basicamente o levantamento em fontes secundárias, incluindo levantamentos bibliográficos, documentais (dados das concessionárias), outras pesquisas já realizadas (dissertações e teses), artigos de publicações especializadas na Internet, artigos publicados em jornais e revistas científicas e bancos de dados *on line*.

O levantamento de documentos se deu através de contatos com pessoas que possuem informações acerca do objeto de pesquisa. Dentre estas o responsável pela FENABRAVE – Ceará, na pessoa do Sr. Fernando Dantas, advogado e gestor da instituição, que passou as informações necessárias que não estavam disponíveis no *website* da instituição por meio de e-mail e fax.

As bases de dados secundários utilizados na pesquisa foram o *Emeraldinsight*, o PROQUEST e o EBSCO *Host research database* que compuseram o resgate teórico que deu base ao estudo.

Esta pesquisa, que também é considerada descritiva, assume esta tipologia devido ao seu objetivo e à significativa e relevante coerência entre o objeto de estudo e seu propósito, considerando o que diz Mattar (2002, p. 45), quando define a pesquisa descritiva como aquela que é utilizada em casos que haja a necessidade de descrever as características de grupos; estimar proporção de elementos numa população específica que tenha determinadas características ou comportamentos.

Considera também o que diz Aaker et al (2001) quando afirma que a questão de uma pesquisa descritiva é simplesmente descrever os fatos e que o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa – normalmente características ou funções de mercado ou de organizações.

Segundo o resgate teórico, enquanto tipologia descritiva, a pesquisa primária deste estudo está enquadrada em todos os aspectos predefinidos, pois são descritas as características das empresas em foco, verifica as características comportamentais da participação dos clientes nas empresas, definindo o objetivo de pesquisa de maneira clara e adota procedimentos formais como o uso de questionários construídos com base em modelos teóricos, para avaliar alternativas de curso em ação.

A pesquisa também se caracteriza como um estudo de campo que é um tipo básico de pesquisa descritiva. Mattar (2001, p. 26) afirma que o estudo de campo caracteriza-se pela preocupação do pesquisador em fazer um estudo mais profundo de algumas situações típicas.

O caso específico deste estudo enquadra-se no que afirma o autor, pois analisa no âmbito das concessionárias de veículos o nível e o grau de participação dos clientes, assim como os mecanismos utilizados para promover a participação, bem como a dimensão que esta participação atinge.

Quanto à natureza das variáveis, Forte (2003, p.8) classifica as pesquisas como quantitativas e qualitativas. Nas quantitativas predominam os métodos estatísticos, com utilização de variáveis bem definidas e cálculos, utilizando estatísticas descritivas e /ou inferenciais. Nas qualitativas há uma predominância de classificações e de análises mais dissertativas. Por fim, o autor evidencia que como sempre há explicações para fenômenos, cálculos e resultados quantitativos, as pesquisas têm em si os dois métodos.

Neste contexto, Malhotra (2001, p.175) defende que a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa devem ser encaradas como complementares. A qualitativa pode se utilizar métodos diretos ou indiretos. No método direto, os entrevistados podem discernir o verdadeiro objetivo da pesquisa, enquanto que os métodos indiretos disfarçam aquele objetivo.

Sendo assim este estudo se enquadra como qualitativo e quantitativo, pois utiliza técnicas estatísticas e análises bem dissertativas, e fez opção por métodos diretos, não usando qualquer disfarce para atingir seus objetivos.

3.2 Período da Pesquisa

A coleta de dados secundária se deu no período de janeiro a julho de 2004, onde foram definidos autores e modelos teóricos que estão norteando este estudo.

A coleta de dados primária se deu nos meses de agosto e setembro de 2004.

3.3 População

A FENABRAVE – Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos do Brasil, regional Ceará, define as montadoras de veículos FORD, FIAT, VOLKSWAGEN E CHEVROLET como as maiores do Brasil utilizando os critérios, produção, faturamento e tempo de vida, além da aceitação do público para com os produtos e as marcas destas empresas.

O montante de lojas concessionárias das 04 (quatro) maiores montadoras do Brasil, na cidade de Fortaleza é 17 (dezessete), sendo 04 concessionárias da FIAT, 04 da VOLKSWAGEM, 04 da FORD E 05 da CHEVROLET.

Portanto a população da pesquisa foi definida como sendo todas as concessionárias de veículos automotores, representantes das 04 maiores montadoras do Brasil, instaladas na cidade de Fortaleza, estado do Ceará, segundo orientação da FENABRAVE.

Sendo assim, esta pesquisa utiliza um censo, pois atinge todas as concessionárias das quatro maiores montadoras do Brasil localizadas na cidade de Fortaleza.

Este dado se conforma com o que afirma Aaker *et al* (2001, p. 378), que o censo é apropriado quando o tamanho da amostra é bastante pequeno ou quando são necessárias informações sobre todos os sujeitos da população.

Os parâmetros populacionais podem ser obtidos fazendo-se um censo ou extraindo-se uma amostra. Segundo Malhotra (2001 p. 301), um censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população e corrobora com ele Stevenson (1981, p. 158) quando diz que um censo envolve um exame de todos os elementos de um dado grupo, pois este método requer o exame de todos os itens de uma população, sendo esta mesma a aplicação metodológica deste estudo.

Corroborando com ele Cooper & Shindler (2003, p. 151), descrevem que o censo é viável quando a população é pequena e necessário quando os elementos são muito diferentes entre si. Porém Malhotra (2001, p. 301) vai mais além ao afirmar que quando a população é pequena, o censo não é apenas viável, mas conveniente, versão esta que se adapta perfeitamente a este estudo.

O Quadro 8 mostra as concessionárias de veículos das 04 maiores montadoras do Brasil, instaladas na cidade de Fortaleza, dividindo-as por montadora e por quantidade de pontos de vendas.

CONCESSIONARIAS	FIAT	FORD	VOLKSWAGEN	CHEVROLET
1	Iguauto	Formasa	Ceara Motor	Sanauto

2	Guarautos	Crasa	Saga	Silcar
3	CDA	Jaisa	Smaff	Da Fonte
4	Vouga	Fortal	Fazauto	Krautop
5				Codisman
TOTAL	04	04	04	05

Quadro 8: Concessionárias de Veículos das 04 maiores montadoras do Brasil, da cidade de Fortaleza.
FONTE: FENABRAVE, regional Ceara, 2004. Elaborada pelo autor.

3.4 Variáveis de estudo

Para melhor atender ao que foi definido nos objetivos geral e específicos, as variáveis estão delineadas conforme demonstração do quadro 9:

VARIÁVEL 1	VARIÁVEL 2	VARIÁVEL 3	VARIÁVEL 4
NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO	GRAU DE PARTICIPAÇÃO	INSTRUMENTOS PROMOTORES DA PARTICIPAÇÃO	DIMENSOES DA PARTICIPAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Doutrina e política • Objetivos e estratégias • Recursos e operações • Ações • Resultados • Alto • Moderado • Baixo 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação • Consulta facultativa • Consulta Obrigatória • Elaboração / recomendação • Co-gestao • Delegação • Auto-gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de Satisfação • Pesquisa de Opinião • Visitas de vendedores • Telemarketing • Promoção de vendas • Internet • Mala-direta • Reuniões de grupos 	<ul style="list-style-type: none"> • Afetivas • Por atitude • Por beneficio • Cultura • Expectativa • intenção

Quadro 9: Apresentação das variáveis de estudo e seus indicadores. **FONTE:** Elaborado pelo autor.

O nível de participação do cliente na organização é uma variável de caráter intervalar e verificada no estudo na visão de dois autores, Bordenave e Hubbart.

Bordenave descreve esta variável em uma composição de 06(seis) níveis indicadores, que são: quando a participação se dá em nível da política e na doutrina da

instituição, em nível de participação nos objetivos e estratégias, em nível de participação na elaboração de planos, programas e projetos, em nível de participação na alocação de recursos e operações da empresa, em nível de participação nas ações e em nível de participação dos resultados alcançados pela organização. Para tanto foram utilizados 07 (sete) quesitos, sendo o primeiro de forma fechada, com a utilização da escala de *Likert* de 05 pontos e os outros 06 (seis) abertos, para análise de conteúdo.

Hubbert denomina a variável nível utilizando 03 indicadores que ele denomina: baixa participação, participação moderada, e alta participação. Para verificar estes níveis utilizaram-se 04 (quatro) quesitos, sendo o primeiro de forma fechada, com a utilização da escala de *Likert* com a avaliação do nível de concordância dos entrevistados em 05 (cinco) pontos, e os demais abertos, para análise qualitativa das respostas apresentadas.

A variável: grau de participação do cliente na organização é uma variável de caráter intervalar que é definida por Bordenave e composta por 07 (sete) indicadores, que são: a participação do cliente por informações, a participação através de consulta facultativa, a participação através de consulta obrigatória, a participação por meio de elaboração e recomendação de projetos, a participação através da co-gestao, a participação por meio da delegação de tarefas e tomadas de decisão e a participação por meio da auto-gestão. Para tanto se utilizaram 07 (sete) quesitos, sendo o primeiro de forma fechada, com a utilização da escala de *Likert* de 05 pontos e os demais abertos, para análise qualitativa.

A variável “Instrumentos” utilizados para promover a participação do cliente nas concessionárias de veículos caracteriza-se como uma variável de caráter nominal, que considerou 08 (oito) instrumentos que podem ser usados nas concessionárias para

promover a participação de seus clientes. Para verificação e análise desta variável foram utilizados 09 (nove) quesitos. O primeiro fechado, usando uma escala de medida nominal para identificar o uso ou não uso de cada instrumento, e os demais quesitos abertos onde foram descritos como é utilizado cada um deles.

A variável “dimensões da participação” tem caráter intervalar e caracteriza-se por 01 quesito composto por 23 pontos com a utilização da escala de *Likert* de 05 pontos, que verifica a concordância dos respondentes com a afirmação feita.

3.5 Tipos e Fontes de Informação

Mattar (2001, p. 47) afirma que para a definição dos métodos a utilizar em pesquisas científicas é preciso conhecer o leque de métodos disponíveis, os diferentes tipos de dados que podem ser coletados, as diferentes fontes de informação e as diferentes formas de coletá-los.

O autor identifica 04 (quatro) fontes de dados: o pesquisado, as pessoas que tenham informações sobre o pesquisado, as situações similares e os dados disponíveis.

Esta pesquisa utilizou-se de tipos e fontes de dados secundários e primários.

As fontes de dados secundários, seguindo a classificação de Mattar (2001, p. 46), foram os dados disponíveis, onde precisamente utilizou-se o levantamento bibliográfico em autores brasileiros e estrangeiros, em periódicos, dissertações, teses e revistas especializadas pertinentes ao assunto, como também em programas de

pesquisa, como: PROQUEST, CAPES e *Emeraldinsigth* e EBSCO. Ainda buscaram-se dados de instituições como a FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. Atendendo uma prescrição de Malhotra (2001, p. 129) os dados forma todos obtidos de fonte original e não adquirida.

As fontes de dados primários foram diretamente às concessionárias de veículos. Os respondentes são necessariamente executivos que exerçam cargo de gerentes na empresa.

O meio básico da coleta de dados primária é a comunicação que segundo Mattar (2001, p. 67), consiste no questionamento, oral ou escrito, dos respondentes, para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração oral ou escrita do próprio respondente.

3.6 Instrumentos e técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com a utilização do método da comunicação, ou seja, do contato direto com os respondentes (gerentes das concessionárias), e como instrumento de pesquisa o questionário de grau estruturado e não disfarçado.

A função do questionário foi ajudar na descrição das características das organizações em estudo, quanto a sua postura em termos da participação do cliente, baseados no nível e grau que atingem esta participação e também na descrição dos instrumentos promotores da participação, assim como na identificação das dimensões de participação do cliente que atingem estas empresas.

A seguir é apresentado o quadro 10, onde Mattar (2001, p.69). define as variáveis estruturação e disfarce usadas no método de comunicação de um instrumento de pesquisa:

Grau de padronização do Instrumento	Método da comunicação
Estruturado e Não disfarçado	Usados em questionários onde as perguntas são bem seqüenciadas, na mesma ordem com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes. Permite total transparência ao pesquisado.
Estruturado e disfarçado	Usados em questionários onde as perguntas são bem seqüenciadas, na mesma ordem com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes. Não permite nenhuma transparência aos pesquisados.
Não Estruturado e Não disfarçado	Apenas os assuntos a serem abordados estão listados, e tanto o pesquisador como os respondentes estão livres para se colocarem com suas próprias palavras. Permite total transparência ao pesquisado.
Não Estruturado e disfarçado	Apenas os assuntos a serem abordados estão listados, e tanto o pesquisador como os respondentes estão livres para se colocarem com suas próprias palavras. Não permite nenhuma transparência aos pesquisados.

Quadro 11: Graus de padronização de um instrumento de pesquisa. **FONTE:** Elaborado a partir de Mattar (2001).

Neste contexto, o instrumento utilizado para esta pesquisa se caracteriza como um questionário construído de forma estruturada e não disfarçada, pois tem objetivo geral e específicos claramente definidos e perguntas construídas com base nestes objetivos.

Todas as perguntas estão estruturadas uniformemente para todos os respondentes, de forma objetiva, seqüenciada, e com as mesmas opções de respostas, além de permitir total transparência aos pesquisados sobre seu conteúdo e finalidade.

Quanto à forma de resposta a pergunta, o instrumento de pesquisa apresenta uma combinação de formas para a obtenção e registro destas respostas, sendo composto por perguntas com respostas abertas e fechadas.

As perguntas abertas estabelecem um relacionamento estreito com os respondentes e conseguem ganhar a cooperação deles para as perguntas com respostas fechadas, além do que, as perguntas abertas os influenciam menos e eles podem expressar livremente suas impressões sobre o que foi perguntado.

O mais importante das respostas de perguntas abertas é que elas podem proporcionar ao pesquisador, comentários, explicações e esclarecimentos importantes para a interpretação e análise qualitativa do estudo. Mattar (2001, p. 111), afirma que elas servem para complementar, explicar ou esclarecer dados obtidos, corroborando com Malhotra (2001, p. 281) que afirma que as perguntas abertas permitem ao entrevistado expressar atitudes e opiniões gerais que irão ajudar o pesquisador a interpretar suas respostas.

Já as respostas de perguntas fechadas podem ser de escolha múltipla e de escolha dicotômica. O instrumento utilizado neste trabalho utilizou as duas formas de perguntas fechadas.

As perguntas de escolhas múltiplas são aquelas que apresentam várias opções de respostas e o respondente, pode fazer a opção por uma delas, conforme sua análise. As perguntas de escolha múltipla foram usadas nas variáveis de caráter intervalar no modelo de escala de *Likert* ou escala somatória para medir atitude. O questionário apresenta 29 quesitos de múltipla escolha, sendo que em uma delas os respondentes dão uma nota de 1 a 5, conforme sua avaliação e nas demais os respondentes assinalam seu grau de concordância, desde concordo totalmente até discordo totalmente em relação a afirmação que lhes foi feita, atribuindo números de 1 a 5, sendo 5 o maior grau e 1, o menor grau de concordância.

As perguntas que apresentam respostas com escolhas dicotômicas são aquelas que têm apenas duas opções de respostas: sim ou não, consideradas alternativas bipolares. O questionário apresenta 01 pergunta com alternativa bipolar, onde se verifica o uso ou não uso dos instrumentos promotores da participação do cliente nas concessionárias.

O Instrumento de pesquisa foi desenvolvido em forma de perguntas seqüenciadas abordando-se primeiramente sobre o nível de participação dos clientes segundo o modelo de Bordenave e Hubbart. Para tanto foram desenvolvidos 11 (onze) quesitos. Destes, 02 (dois) utilizam questões fechadas no modelo da escala de *Likert* e 09 (nove) utilizam questões abertas.

Em seguida abordam-se as perguntas sobre grau de participação dos clientes na organização, segundo o modelo de Bordenave. Para tanto foram utilizados 08 (oito) quesitos, onde apenas 01 (um) é feito em pergunta fechada, com utilização da escala de *Likert* e os demais são perguntas abertas, dando total condições dos respondentes se expressarem suas atitudes e opiniões.

Logo após apresenta-se os 09 (nove) quesitos referentes à verificação do uso dos instrumentos que promovem a participação dos clientes nas concessionárias de veículos. Estes quesitos se distribuem em perguntas fechadas e abertas, onde apenas uma delas é fechada, fazendo uso de uma escala dicotômica, sendo as demais abertas, para que os pesquisados possam explicar como o instrumento promotor da participação é utilizado na empresa.

Por fim analisam-se as dimensões da participação, tomando por base o modelo de Denise John. Esta análise é feita em um único quesito fechado, utilizando uma escala ordinal onde atribui-se uma nota de 01 (um) a 05 (cinco) sobre 23 (vinte e três)

itens que definem a visão dos gestores sobre a dimensão em que as concessionárias motivam participação.

A técnica de coleta de dados seguiu-se de uma série de procedimentos. Primeiramente, o contato telefônico e pessoal para explicar os objetivos da pesquisa, seguindo-se de uma carta explicativa de como responder as perguntas, logo depois a entrevista de forma pessoal, presencial e aplicada pelo próprio pesquisador, no local de trabalho do respondente, onde todos eles ocupam cargo de gestor na organização, predominado o gerente comercial.

Malhotra (2001, p. 276) afirma que em entrevistas pessoais, o entrevistado vê o questionário e se posiciona face a face com o entrevistador. Isso se torna uma grande vantagem porque é possível se fazer perguntas consistentes, complexas e variáveis, além de o pesquisador está para todo e qualquer esclarecimento que se fizer necessário.

3.7 Pré-teste

O pré-teste foi efetuado com o intuito de corrigir as principais disfunções que possam levar a erros de interpretação e entendimento dos quesitos. Para isso, as concessionárias selecionadas foram escolhidas de forma aleatória e intencional, considerando a conveniência do pesquisador e de acordo com o orientador da pesquisa.

Foram selecionadas 04 (quatro), das 17(dezessete) concessionárias para a primeira aplicação do questionário.

A coleta de dados ocorreu durante os meses de dezembro de 2003 e janeiro de 2004, seguindo o que já fora anteriormente definido, ou seja, realizada pessoalmente nas concessionárias escolhidas, todas localizadas na cidade de Fortaleza.

Para o critério de escolha do pré-teste foram considerados os gestores de concessionárias das relações do pesquisador.

Os aspectos enumerados para melhor elaborar o questionário para o pré-teste enumera cinco aspectos importantes, segundo Aaker *et al* (2001, p. 320) que são: clareza; seqüência das perguntas; texto das perguntas; quantidade de perguntas e aspecto visual do questionário. Estes aspectos colaboram sobremaneira com o bom desempenho dos resultados a serem avaliados no período da análise dos resultados.

Os resultados do pré-teste foram: a integração dos modelos de Hubbert e Jonh a fundamentação teórica do trabalho, para dar mais consistência ao estudo da participação do cliente. Acréscimo de 14 quesitos que embasam os modelos integrados e também a reformulação dos quesitos que analisavam os modelos de nível e grau de Bordenave. Foram adicionados quesitos com perguntas abertas, a fim de serem analisadas qualitativamente as perguntas sobre o nível, grau e utilização dos instrumentos que promovem a participação dos clientes nas concessionárias de veículos da cidade de Fortaleza.

3.8 Técnicas de análise de dados

Na visão de Malhotra (2001, p. 398), uma vez preparados os dados, o pesquisador deve proceder a uma análise preliminar. A análise preliminar ou básica dos dados, segundo o autor, é constituída por distribuição de freqüências, tabulações

cruzadas, testes de hipóteses e a análise dos faltantes. Consiste também em uma visualização da tendência central, da dispersão e da forma da distribuição adjacente.

Cooper & Shindler (2003, p. 366) denominam esta fase de: análise exploratória dos dados que constitui uma perspectiva de análise de dados e um conjunto de técnicas. Os autores afirmam que na análise exploratória, os dados orientam a escolha da análise – ou uma revisão da análise planejada. A flexibilidade para responder aos modelos revelados pelas interações sucessivas no processo de descoberta é um atributo importante desta abordagem.

Na segunda fase, a análise confirmatória dos dados ocupa uma posição mais próxima da inferência de estatística clássica em seu grau de significância e confiança. Os autores enfatizam que a análise dos dados deve começar com uma inspeção visual, pois quando se usam apenas modelos numéricos, a seleção de modelos confirmatórios como: análise de freqüências, histograma, gráfico de barras, medidas de tendência central (normal ou não), pode dificultar a interpretação.

Para atender aos objetivos propostos, a análise e a interpretação dos dados coletados foram elaborados de acordo com as técnicas de análise tabular e descritiva, com freqüência absoluta, média, correlação e análise fatorial, seguindo-se de uma análise qualitativa.

A escolha dos métodos de análise dos dados foi baseada no tipo de escala das variáveis e na interdependência entre elas. Observa-se, portanto, que os procedimentos estatísticos adotados, são de caráter descritivos (média, nível de significância, freqüência absoluta, correlação e análise fatorial).

Para Malhotra (2001, p. 399) a distribuição de frequência considera uma variável de cada vez. O objetivo é obter uma contagem do número de respostas associados a diferentes valores da variável e expressar essas contagens em termos de percentagens. Os dados de frequência podem ser usados na construção de um histograma, ou um gráfico de barras onde os valores da variável são representados ao longo do eixo Y e as frequências absolutas ou relativas ao longo do eixo X.

Para a análise dos dados referentes ao nível de participação de Bordenave e Hubbart, foi aplicado o método estatístico da média, verificado o grau de confiança e a variância, aplicável a escalas intervalares.

Para a análise do grau de participação dos clientes segundo o modelo de Bordenave também foi aplicado o método estatístico da média, verificado o grau de confiança e a variância, aplicável a escalas intervalares.

Para análise dos instrumentos promotores da participação nas concessionárias foi aplicada uma análise de frequência. O objetivo é identificar os instrumentos que são mais utilizados nas concessionárias, para este fim.

Segundo Malhotra (2001, p.420) torna-se necessário o conhecimento da distribuição para utilizar as medidas estatísticas paramétricas de tendência central. O teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra (K-S) é um dos testes de aderência. O teste K-S compara a função de distribuição cumulativa de uma variável, com uma distribuição específica, no caso a normal. O teste se baseia no valor máximo da diferença absoluta entre os valores da distribuição teórica e a amostral. Para significância = 0,05 o valor crítico de K para a amostra desta dissertação, $n=17$ é igual a $1,36 / (n)^{1/2} = 0,33$. Quanto maior o valor para K-S calculado, maior a confiança de que a distribuição é normal.

Nesta pesquisa também foram utilizadas técnicas multivariadas para a análise dos dados. A escolha da técnica multivariada adequada para aplicar aos dados depende da relação de dependência ou de interdependência existente entre as variáveis a serem estudadas e da escala destas mesmas variáveis (DILLON & GOLDSTEIN, 1984 apud LATIF, 1994).

De acordo com Latif (1994), a relação de dependência ocorre quando o objetivo do pesquisador é analisar a associação entre dois conjuntos de variáveis, dos quais um conjunto é a realização de uma medida dependente ou critério.

Ainda segundo Lafit (1994), se a relação a ser testada é a de independência, a que estuda a associação mútua entre todas as variáveis, e a escala for métrica utilizam-se Componentes Principais, Análise Fatorial, *Multidimensional Scaling* e Análise de Clusters.

Para Malhotra (2001), a correlação é a maneira mais conveniente e compreensível de abordar a associação entre duas variáveis métricas. A intensidade da correlação é medida pelo coeficiente de determinação; r^2 , e é maior quanto mais próximo de -1 ou $+1$. Nesta dissertação foi utilizada a técnica de Correlação de Pearson para verificar o relacionamento e a significância entre os níveis e o grau de participação do cliente nas organizações segundo o modelo de Bordenave.

A Análise Fatorial com o método de extração de Componentes Principais e Rotação Varimax foi aplicada às variáveis motivacionais do modelo de Denise John, para determinar as dimensões da motivação que as distribuidoras utilizam para incentivar a participação do cliente.

A análise fatorial é uma técnica matemática cujo objetivo mais amplo é a descoberta das dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de

fenômenos. Cada uma dessas dimensões de variabilidade comum recebe o nome de *fator* (MALHOTRA, 2001, p. 425). O raciocínio subjacente é o seguinte: se tivermos um conjunto de fenômenos, e se cada fenômeno varia independentemente dos demais, então haverá tantas dimensões de variação quanto os próprios fenômenos. Inversamente, se os fenômenos não variam independentemente, a não ser que haja certas dependências entre eles, então encontraremos que as dimensões de variação serão menores que os fenômenos. A fatorização se preocupa em por às claras por métodos matemáticos quantos fatores comuns é preciso admitir para explicar os dados originais ou a matriz de intercorrelações. A análise fatorial, através de uma série de procedimentos, nos permite detectar a existência de certos padrões subjacentes nos dados, de maneira que estes possam ser reagrupados em um conjunto menor de fatores ou de componentes.

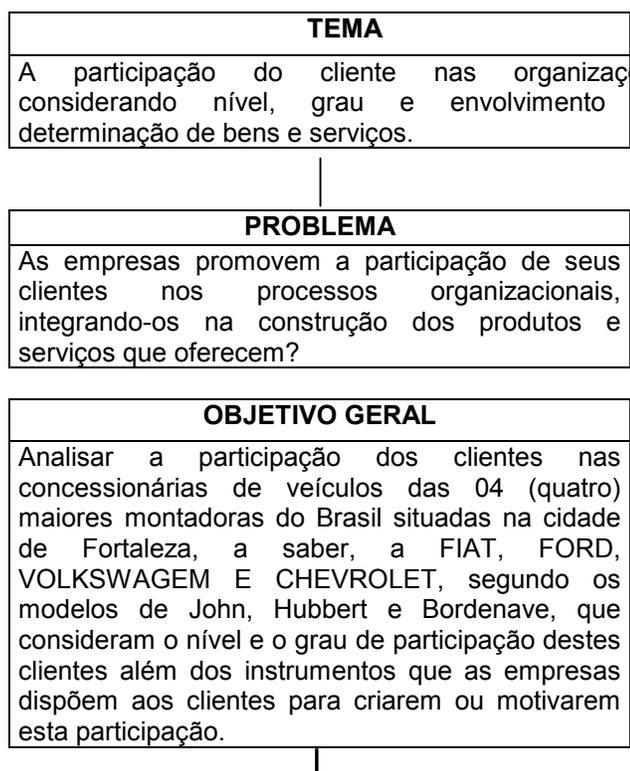
O primeiro componente principal é então o melhor conjunto de relações lineares entre os dados; o segundo componente é a segunda melhor combinação linear, de uma forma tal que não está correlacionada com o primeiro componente (ou seja, é ortogonal ao primeiro componente); o segundo fator dá conta da variância residual não explicada pelo primeiro fator; o resto dos componentes é definido de forma similar, sendo os componentes tantos quantos forem necessários até que se tenha explicado totalmente a variância.

Para a escolha do número de fatores Malhotra (2001, 426) sugere uma abordagem com base nos autovalores. São incluídos apenas os fatores com autovalores superiores a 1,0. O autovalor representa a quantidade da variância atribuída ao fator. A percentagem acumulada da variância extraída pelos fatores deve também atingir um nível satisfatório, que na visão do autor não deve ser inferior a 60% em estudos na área das Ciências ditas “não duras”. Nesta dissertação foi utilizado o processo de determinação do número de fatores com base nos autovalores.

Segundo Malhotra (2000) existem diversas técnicas estatísticas para testar a conveniência do modelo fatorial. Entre as estatísticas utilizadas encontra-se o indicador alfa de Cronbach que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades. Este coeficiente varia de 0 a 1, e um valor de 0.6 ou menos geralmente indica confiabilidade insatisfatória da consistência interna.

3.9 Visão geral da pesquisa

O Quadro 11 foi elaborado e colocado neste capítulo com a finalidade de proporcionar um entendimento global da pesquisa. Apresenta o tema da pesquisa, o problema, o objetivo geral e específicos como foram definidos na Introdução deste trabalho. Relaciona os objetivos com as hipóteses e com as variáveis utilizadas para a verificação destas hipóteses.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESES	REFERENCIAL TEÓRICO	VARIÁVEIS	QUESITOS QUESTIONÁRIO
1. Identificar o nível de participação do cliente nas concessionárias investigadas.	1. O nível de participação dos clientes nas concessionárias investigadas é baixo e se restringe à elaboração de projetos.	1. Capítulo 2.3 (<i>Hubbart in Bitner</i>), Capítulo 2.3 (<i>Bordebave</i>) Capítulo 2.3 pág. 50 (<i>Mills, Cowell, Lovelock & Wright, Mill & Morris, Lovelock e Bitner</i>)	1. Níveis de Participação	1) Quesitos de 01 a 11.
2. Identificar o grau de participação do cliente nas concessionárias investigadas.	2. O grau de participação dos clientes nas concessionárias de veículos se dá por meio da elaboração/recomendação de produtos e serviços.	2. Capítulo 2.3 (<i>Bordenave</i>)	2. Graus de Participação	2) Quesitos 12 a 19.
3. Identificar os instrumentos que são utilizados para promover a participação do cliente na organização.	3. Os instrumentos utilizados para promover a participação dos clientes na organização é o telemarketing.	3. Cap. 2.4 (autores diversos).	3. Mecanismos / instrumentos para promover a participação.	3) Quesitos 20.
4. Analisar a aplicação dos instrumentos promotores da participação dos clientes na organização.	4. A participação dos clientes nas concessionárias de veículos ocorre através do preenchimento de formulários.	4. Idem	4. idem	4) Quesitos 21 a 28.
5. Identificar a luz do modelo de Denise <i>Jonh</i> as dimensões da motivação usadas pelas concessionárias de	5. A maioria das concessionárias utilizam a busca de benéficos para motivar a participação de seus clientes.	5. Cap. 2.4 (Modelo de <i>Denise John</i>)	5. Motivação para participação	5) Quesito 29.

veículos.				
-----------	--	--	--	--

Quadro 11: Visão geral da pesquisa. Elaborado pelo autor.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados tem um papel importante na transformação da quantidade de dados obtidos em uma pesquisa em conclusões e relatórios voltados para a ação e a interpretação dos resultados é o cerne da pesquisa qualitativa.
(Flick e Aaker).

Em decorrência da quantidade de variáveis e indicadores optou-se por dispor os resultados da pesquisa em 05 (cinco) itens principais: o primeiro é relativo à identificação do nível de participação dos clientes segundo os modelos de Bordenave e Hubbert; o segundo é relativo a identificação do grau de participação do cliente na concessionária; o terceiro é a correlação entre a variável nível e grau de participação no modelo de Bordenave; o quarto é relativo a identificação dos instrumentos promotores da participação do cliente na organização e o quinto é relativo a identificação das dimensões da participação dos clientes segundo o modelo de Denise John.

4.1. Identificação dos níveis de participação dos clientes segundo o modelo de Bordenave – Análise Quantitativa.

O nível de participação dos clientes nas concessionárias de veículos da cidade de Fortaleza, segundo Bordenave foi identificado nesta pesquisa por meio da média dos valores atribuídos pelos respondentes aos indicadores, segundo uma escala intervalar, no modelo de *Likert* com valores de 1 a 5. conforme descrito na tabela 1:

Nível de Participação (Bordenave)	Média	Desvio Padrão	Teste K-S
Na formulação da doutrina e da política da instituição	1,41	0,87	1,84
Na elaboração dos objetivos e estabelecimento de estratégias	2,12	1,58	1,44
Na elaboração de planos programas e projetos	3,59	0,80	0,99
Na alocação de recursos e administração de operações	2,18	1,01	0,89
Na execução de ações	2,18	1,07	0,89
Na avaliação dos resultados	2,00	1,54	1,60

Tabela 1: Nível de participação segundo Bordenave. Elaboração do autor segundo a coleta de dados.

Segundo os dados apresentados na tabela 1, observa-se que o **maior valor de média aponta o nível 3**, onde segundo a opinião dos gerentes das concessionárias **a maior participação dos clientes na organização é na elaboração de planos, programas e projetos.**

Estatisticamente, o teste aplicado utilizando a média dos indicadores aponta inferência, pois, o teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) da amostra, apresentou valor maior do que 0,33 (zero ponto trinta e três). Isto significa que a distribuição dos dados é normal, o que valida a utilização do teste, pois todos os valores apresentados como resultados foram maiores do que 0,33.

4.2. Identificação dos níveis de participação dos clientes segundo o modelo de Hubbert – Análise Quantitativa.

O nível de participação dos clientes nas concessionárias de veículos da cidade de Fortaleza segundo o modelo de Hubbert foi identificado nesta pesquisa por meio da média dos valores atribuídos pelos respondentes aos indicadores, segundo uma escala intervalar, no modelo de *Likert* com valores de 1 a 5, demonstrando seu nível de concordância com 5 para concordo totalmente; 4 para concordo; 3 para não concordo, nem discordo; 2 para discordo e 1 para discordo totalmente, conforme descrito na tabela 2:

	Alto	Moderado	Baixo
Nível de Participação (Hubbart)	A participação se reduz a presença do cliente durante a realização do serviço	O cliente interage durante a realização do serviço para um resultado adequado	O cliente interfere como co-produtor do serviço
Media	1,76	4,35	1,41
Desvio Padrão	1,15	1,11	0,80
Kolmogorov-Smirnov Z-S	1,38	1,51	1,66
Significância	0,04	0,02	0,01

Tabela 2: Nível de participação segundo Hubbart. Elaboração do autor segundo a coleta de dados.

Segundo os dados apresentados na tabela 2, o nível moderado apresenta a maior media com um valor de 4,35, segundo o grau de concordância dos gerentes das concessionárias.

Estatisticamente, o teste aplicado utilizando a média dos indicadores aponta inferência, pois, o teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) da amostra, apresentou todos os valores maiores do que 0,33 (zero ponto trinta e três), valor considerado crítico para a amostra analisada. Isto significa que a distribuição dos dados atende os parâmetros da distribuição normal exigida para os testes estatísticos.

Outro aspecto considerado na análise a fim de fornecer maior confiabilidade à pesquisa foi o cálculo do nível de significância. Com isso observou-se que o valor da média obtida é considerada consistente pela segurança de 98% que foi encontrado, uma vez que o valor do teste de significância é igual a 0,02.

4.3. Identificação do grau de participação dos clientes segundo o modelo de Bordenave – Análise Quantitativa.

O grau de participação dos clientes nas concessionárias de veículos da cidade de Fortaleza, segundo o modelo de Bordenave foi identificado nesta pesquisa por meio da média dos valores atribuídos pelos respondentes aos indicadores, segundo uma escala intervalar, no modelo de *Likert* com valores de 1 a 5, demonstrando seu nível de concordância com 5 para concordo totalmente; 4 para concordo em parte; 3 para não concordo, nem discordo (indeciso); 2 para discordo em parte e 1 para discordo totalmente, conforme descrito na tabela 3:

Grau de Participação (Bordenave)		Média	Desvio Padrão	Teste K-S	Significância
Informação	O cliente participa sendo informado das decisões	4,71	0,59	1,88	0,00
Consulta Facultativa	O cliente participa sendo por vezes consultado	4,29	0,69	1,07	0,20
Consulta Obrigatória	O cliente é consultado obrigatoriamente em alguns momentos	3,82	1,33	1,31	0,07
Elaboração Recomendação	O cliente gera projetos e faz recomendações	4,06	0,83	1,22	0,10
Co-gestão	O cliente gera a empresa juntamente com os gerentes	1,29	0,59	1,88	0,00
Delegação	Os clientes são delegados a desempenhar determinadas decisões na organização	1,00	0,00	Não há variância	
Auto-gestão	O cliente gerencia sua relação com a empresa	1,41	1,18	2,14	0,00

Tabela 3: Grau de participação segundo Bordenave. Elaboração do autor segundo a coleta de dados.

Os dados apresentados na tabela 3 mostram que o grau de participação dos clientes nas concessionárias de veículos, segundo o modelo de Bordenave, apresentou maior valor de média foi ao grau da informação, com um valor numérico de 4,71.

Estatisticamente, o teste aplicado utilizando a média dos indicadores aponta inferência, pois, o teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) da amostra, apresentou todos os valores maiores do que 0,33 (zero ponto trinta e três), valor considerado crítico para a amostra analisada. Isto significa que a distribuição dos dados atende os parâmetros da distribuição normal exigida para os testes estatísticos, exceto para o grau denominado delegação onde todos os respondentes concordaram no grau 1, não apresentando normalidade na distribuição.

Observa-se que os graus de participação 2 denominados consultam facultativa e 4 denominado elaboração e recomendação de projetos, apresenta altos valores de média, ou seja, 4,29 e 4,06 respectivamente. Isto significa que grande parte das concessionárias desenvolve estes graus de participação dos seus clientes, que segundo o modelo de Bordenave, os clientes exercem um controle nos processos organizacionais das concessionárias.

Considerou-se na análise o nível de significância a fim de fornecer maior confiabilidade à pesquisa. Observou-se que o valor da média obtida é considerada consistente pela segurança de praticamente 100%, uma vez que o valor do teste de significância foi próximo a zero.

Tais resultados apontam que o grau de participação dos clientes nas concessionárias se dá por meio de elaboração e recomendação de projetos. Verificou-se que segundo os testes estatísticos de medida de tendência central mostram que as empresas desenvolvem mais fortemente o grau de informação, porém o grau de elaboração e recomendação de projetos mostrou um alto valor de média, confirmando que muitas concessionárias desenvolvem este grau de participação dos clientes.

4.4. Análise da correlação entre nível e grau de participação do cliente na organização – Análise Quantitativa.

Para estabelecer uma relação entre o nível e o grau de participação do cliente na organização, foi aplicada a técnica da correlação de *Pearson* para os resultados das variáveis nível e grau do modelo de Bordenave.

Desta forma a técnica estatística de correlação bivariada com o coeficiente de correlação de *Pearson*, e, significância $<0,05$ e $<0,01$, foi aplicada aos dados pesquisados, com o intuito de verificar a relação de dependência entre os Níveis e Graus de Participação do Cliente nas concessionárias, e, os resultados estão apresentados na Tabela 4:

Nível	Grau	O cliente participa trazendo informações	O cliente participa sendo por vezes consultado	O cliente e consultado obrigatoriamente em alguns momentos	O cliente gera projetos e faz recomendações	O cliente gera a empresa juntamente com os gerentes	Os clientes são delegados a desempenhar determinadas decisões na organização	O cliente gerencia sua relação com a empresa
Na formulação da doutrina e da política da instituição	Correlação Pearson	0,01	-0,42	0,01	-0,38	-0,13	^a	0,01
	Sig. (2-tailed)	0,98	0,09	0,96	0,13	0,62	,	0,98
Na elaboração dos objetivos e estabelecimento de estratégias	Correlação Pearson	-0,30	-0,67	-0,08	-0,39	0,36	,	0,68
	Sig. (2-tailed)	0,25	0,00	0,76	0,12	0,15	,	0,00
Na elaboração de planos programas e projetos	Correlação Pearson	0,66	0,24	-0,13	0,32	0,14	,	0,19
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,36	0,61	0,20	0,59	,	0,46
Na alocação de recursos e administração de operações	Correlação Pearson	0,41	-0,08	0,07	0,43	-0,09	,	0,30
	Sig. (2-tailed)	0,11	0,76	0,79	0,08	0,72	,	0,24
Na execução de ações	Correlação Pearson	0,09	-0,24	-0,54	-0,29	0,41	,	0,63
	Sig. (2-tailed)	0,74	0,34	0,02	0,25	0,10	,	0,01
Na avaliação dos resultados	Correlação Pearson	0,14	-0,65	0,12	-0,20	-0,07	,	0,45
	Sig. (2-tailed)	0,60	0,00	0,64	0,45	0,79	,	0,07

**Correlação é significativa no nível 0.01 (2-tailed).

*Correlação é significativa no nível 0.05 (2-tailed).

^a Não pode ser computado porque pelo menos uma variável é constante.

Tabela 4: Correlação entre os Níveis e os Graus de Participação do Cliente na Organização segundo o modelo de Bordenave. FONTE: Elaborado pelo autor.

Os resultados da análise da correlação retratam que há relacionamentos significantes ($\text{sig} < 0,01$ e $\text{sig} < 0,05$) entre alguns níveis de participação e graus baseados no modelo de Bordenave.

As primeiras significâncias expressivas aparecem para o nível “Na elaboração dos objetivos e estabelecimento de estratégias” e os graus “O cliente participa sendo por vezes consultado” e o “O Cliente gerencia sua relação com a empresa”, com

significância igual a **0,00** nos dois casos e coeficiente de correlação de Pearson igual a **-0,67 e 0,68** respectivamente.

A interpretação destes dados leva a inferir que nas concessionárias onde o cliente participa do nível de “elaboração dos objetivos e estabelecimento das estratégias” a correlação com o grau “O cliente participa sendo por vezes consultado” é forte (-67%) e em sentido inverso, isto é, quanto mais o cliente participa da elaboração das estratégias e objetivos menos ele é por vezes consultado.

A veracidade desta informação decorre da participação do cliente ser espontânea e constante, ou seja, para ele participar dos objetivos que lhe interessam ele não precisa ser consultado, pois ele mesmo toma a iniciativa e participa.

Em relação ao nível “O Cliente gerencia sua relação com a empresa” a correlação também é forte (68%) e positiva, pois quanto mais o cliente participa na elaboração de objetivos e estabelecimento de estratégias mais ele gerencia sua relação com a empresa.

Encontrou-se ainda significância expressiva com valores menores que **0,01** e coeficiente de correlação de *Pearson* **-0,65** na correlação entre o nível “O cliente participa na avaliação dos resultados” e o grau “O cliente participa sendo por vezes consultado”.

A veracidade desta correção foi observada, pois se verificou que os clientes não participam da avaliação dos resultados na grande parte das concessionárias abordadas, porém na maioria delas o cliente é por vezes consultado.

Finalmente os dados da Tabela 4.4 apresentaram ainda correlação significativa com significância **0,02 e 0,01** e índices de correlação **-0,54 e 0,63** para o nível: “Na

execução de ações” e os graus “O cliente é consultado obrigatoriamente em alguns momentos” e o “O Cliente gerencia sua relação com a empresa”.

A interpretação destes resultados leva a dedução que nas concessionárias de veículos onde o cliente participa na “execução das ações” a correlação com o grau “O cliente é consultado obrigatoriamente” é média (-54%). O sentido inverso, ou seja, negativo, afirma que, quanto menos o cliente participa da execução das ações, mais ele é consultado obrigatoriamente em alguns momentos. Na verdade esta pesquisa verificou isto mesmo, pois na grande parte das concessionárias o cliente não participa das ações, porem participa sendo consultado obrigatoriamente em momentos como re-lançamento de novos veículos, sobre a satisfação com os produtos e serviços oferecidos entre outros momentos.

Em relação ao grau “O Cliente gerencia sua relação com a empresa” a correlação é media também (63%) e positiva, pois se verificou que os clientes, não participam da execução das ações das concessionárias como também não participam gerenciando sua relação com a empresa.

A análise dos resultados mostra que há uma correlação não linear, pois em certos casos se apresenta negativa e em outros positiva, em alguns casos de intensidade média (entre 50% e 65%) e em outros de alta intensidade (acima de 65%) em relação ao nível de participação do cliente na organização e o grau desta participação, indicando que o incentivo à participação pode resultar em um aumento no grau de relacionamento do cliente com a empresa.

4.5. Identificação dos Instrumentos que são utilizados para promover a participação do cliente na organização – Análise Quantitativa.

Este item identifica os instrumentos promotores da participação de clientes nas organizações considerados pela base teórica.

A análise da Tabela 5 apresenta a distribuição de freqüências de uso dos instrumentos que são utilizados pelas concessionárias para promover a participação de seus clientes. Verifica-se que os instrumentos “Reuniões sistemáticas envolvendo grupos específicos” e “Visitas dos vendedores”, são pouco utilizados pelas concessionárias. Os demais instrumentos analisados são muito utilizados para promover a participação dos clientes conforme demonstra a tabela e o gráfico a seguir.

	Instrumentos	Freqüências		Percentuais	
		Sim	Não	Sim	Não
1	Telemarketing	17	0	100,00	0,00
2	Pesquisas de satisfação no ponto de vendas	16	1	94,12	5,88
3	Pesquisas de opinião do ponto de vendas	15	2	88,24	11,76
4	Promoções de vendas	14	3	82,35	17,65
5	Cartas de mala direta	14	3	82,35	17,65
6	Visitas dos vendedores	8	9	47,06	52,94
7	Reuniões sistemáticas envolvendo grupos específicos	5	12	29,41	70,59

Tabela 5: Distribuição de freqüências dos instrumentos utilizados para promover a participação do cliente. Elaborado pelo autor.

O uso do Telemarketing é utilizado por 100% das distribuidoras pesquisadas, seguido de: “Pesquisas de satisfação no ponto de Venda” com 94,12%. Em um segundo bloco com percentuais variando de 88,24% a 82,35%, foi encontrado respectivamente: “Pesquisa de opinião no ponto de vendas”, “Promoções de Venda” e “Cartas de mala direta”.

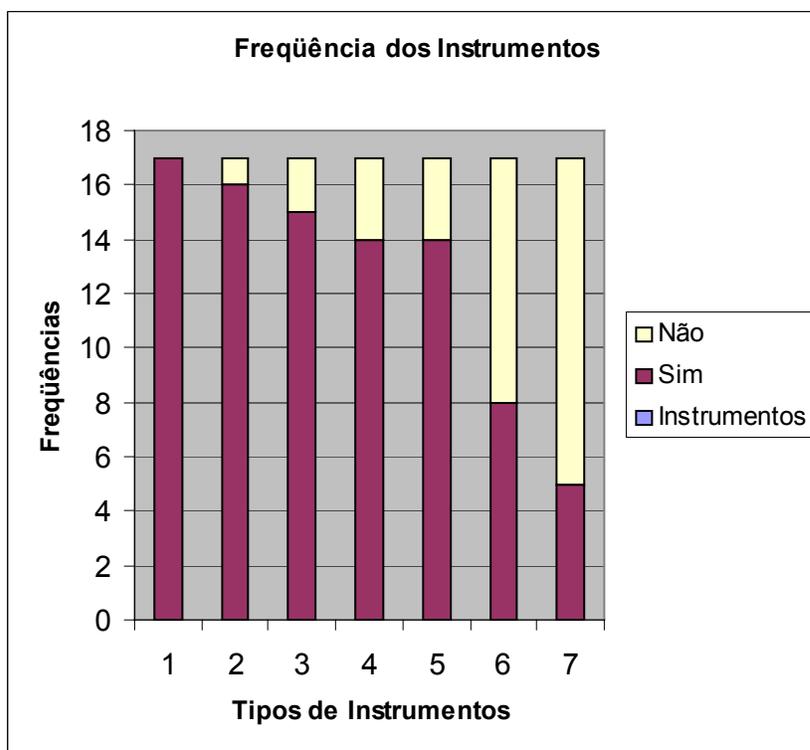


Gráfico 1: Distribuição de frequência dos instrumentos utilizados para promover a participação do cliente. Dados da pesquisa.

O que já está apresentado na tabela 5 foi colocado em gráfico na página 101, para melhor visualização e compreensão da análise feita.

4.6. Identificação das dimensões de motivação para participação. Análise Quantitativa.

Ainda como parte dos objetivos deste estudo, a análise fatorial foi empregada com o intuito de identificar as dimensões da motivação para a participação. Os

indicadores da variável motivação foram extraídos do modelo de Denise John (2003), detalhados na figura 4.

Os gerentes das concessionárias foram solicitados a informar seu grau de concordância, numa escala *Likert* de 5 pontos, sendo 5 para concordo totalmente; 4 para concordo; 3 para nem concordo e nem discordo; 2 para discordo e 1 para discordo totalmente, com as motivações dos clientes para a participação na empresa.

O uso da análise fatorial de componentes principais neste trabalho teve por objetivo: a) reduzir o número de variáveis por meio da eliminação da redundância (AAKER et. al, 2001) e b) identificar dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis (MALHOTRA, 2001).

O coeficiente Alfa de Cronbach foi utilizado para verificar a confiabilidade do questionário aplicado. O coeficiente Alfa de Cronbach (Tabela 6) apresentou o valor de 0,93 (>0,6) o que indica confiabilidade satisfatória da consistência interna.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	
Coeficiente de Confiabilidade	
N de Casos = 16,0	N de Itens = 23
AlphaCronbach = ,9312	

Tabela 6: Análise de Confiabilidade - Coeficiente Alfa de Cronbach – Motivações do cliente para participação. Elaborada pelo autor.

Para a análise fatorial utilizou-se a abordagem denominada componentes principais, que leva em conta a variância total dos dados (MALHOTRA, 2001) seguida de rotação *varimax*.

Total da Variância Explicada						
Fator	Eigenvalues iniciais			Somas dos quadrados das cargas rotacionadas		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	11,05	48,03	48,03	8,83	38,38	38,38
2	3,19	13,86	61,90	3,24	14,11	52,48
3	2,47	10,72	72,62	3,20	13,90	66,38
4	1,62	7,06	79,69	2,76	11,98	78,37
5	1,34	5,81	85,50	1,64	7,13	85,50

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

Tabela 7: Autovalores e variância: fatores extraídos e rotacionados para motivação do cliente. Dados da pesquisa.

Os *loadings* de 05 fatores emergiram com 09 interações, considerando o autovalor (*eigenvalue*) maior ou igual a 1.0. Os autovalores dos cinco primeiros fatores escolhidos são maiores do que 1 sendo que o fator predominante possui o valor mais alto 8,83 e representa 38,38% da variância. Os cinco fatores extraídos atingem 85,50% da variância da amostra. Este índice encontra-se acima dos 60% considerados satisfatórios por Hair & Anderson (1992).

Exceto para a variável: “Porque é estimulado pela montadora”; as cargas dos fatores são positivas e maiores que 0,59. Esta variável teve um índice de concordância muito alto, com respostas do tipo concordo e concordo totalmente. A Tabela 8 mostra as cargas fatoriais atribuídas aos fatores de cada variável, que são as contribuições das várias variáveis para os 5 componentes retidos. As contribuições representam a correlação entre cada variável original e cada um dos fatores e permitem interpretar a sua natureza. Para o efeito consideraram-se apenas as contribuições significantes (entre 0,4 e 0,5) e muito significante (> 0,5) de acordo com Hair & Anderson (1992). Neste estudo foram consideradas somente contribuições muito significantes acima de 0,59.

A tabela mostra também as comunalidades das variáveis incluídas no modelo, sendo comunalidade a quantidade de variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise, conforme explica Malhotra, (2001), ou seja, o percentual de cada variável que é explicado pelos fatores em conjunto. A variável que melhor foi explicada pelos fatores (maior comunalidade) foi: “Por ser uma ação societal (outros clientes participam)” com 95,4% de sua variância captada pelos fatores e de a menor explicação foi “Porque é estimulada pela montadora”, explicando 63,7% da variância dos fatores estudados.

A variável “Para garantir a qualidade do resultado” com 95,8% de sua variância explicada pelos fatores constitui ela mesma um fator.

Matriz de Componentes rotacionada						
Variáveis	Componentes					Comunalidades
	1	2	3	4	5	
“Por ser uma ação societal (outros clientes participam)”.	0,921	0,179	0,228	0,132	-0,069	0,954
Por trazer benefícios psicológicos ao cliente	0,916	0,165	0,200	-0,037	0,066	0,913
Por ser um processo eficaz	0,881	0,305	0,050	0,178	0,045	0,905
Por sentir a utilidade do cliente na tarefa	0,870	0,334	0,132	0,049	0,034	0,889
Por que o cliente tem a habilidade para construir o que lhe interessa	0,848	-0,215	0,151	-0,140	0,033	0,809
Porque os clientes preferem se independentes e isso acontece	0,796	0,346	-0,029	-0,030	-0,342	0,871
Para o cliente ter o controle da decisão	0,795	0,111	0,377	0,174	0,312	0,913
Por que sente necessidade de promover a participação	0,789	0,206	0,532	0,003	-0,026	0,948
Para gerar dependência na relação cliente-empresa	0,766	-0,081	0,047	-0,321	0,400	0,859
Porque o cliente tem a disposição para participar	0,700	0,202	0,417	-0,223	-0,381	0,899
Para ter o controle cognitivo da situação na relação empresa-cliente	0,675	0,080	0,575	0,246	0,173	0,882
Porque gera lealdade a empresa	0,613	0,518	0,079	-0,467	0,191	0,905
Para economizar tempo nos processos	0,070	0,876	0,166	0,131	0,127	0,833
Para a construção do relacionamento empresa-cliente	0,363	0,806	-0,074	0,215	-0,043	0,835
Para melhorar o desempenho organizacional	0,167	0,733	0,291	-0,220	0,265	0,769

Para se socializar organizacionalmente	0,053	0,232	0,825	0,218	-0,287	0,867
Por que é estimulado pela montadora	-0,298	-0,005	-0,736	-0,071	-0,047	0,637
Porque gosta de motivar	0,605	0,140	0,634	-0,143	0,240	0,865
Para participar da experiência	0,030	-0,012	0,069	0,809	-0,097	0,669
Para diminuir a chance de riscos de erros	0,512	0,028	0,299	0,751	0,091	0,925
Para satisfazer necessidades sociais	0,079	0,449	0,436	0,684	-0,070	0,870
Por razões econômicas	0,438	0,023	-0,305	0,592	0,230	0,688
Para garantir a qualidade do resultado	0,101	0,454	-0,079	-0,030	0,857	0,958

Método de Extração: Análise do Principal Componente -

Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser

Rotação convergida em 9 iterações

Tabela 8: Variáveis das Dimensões da motivação e participação do cliente nas organizações e suas comunalidades. Dados da pesquisa.

Os componentes são extraídos em ordem decrescente de importância, assim o primeiro fator é o mais importante, representando cerca de 38,38% da variância total e é composto pelas variáveis: “Por trazer benefícios psicológicos ao cliente”, “Por ser um processo eficaz”, “Por sentir a utilidade do cliente na tarefa”, “Por que o cliente tem a habilidade para construir o que lhe interessa”, “Porque os clientes preferem se independentes e isso acontece”, “Para o cliente ter o controle da decisão”, “Por que sente necessidade de promover a participação”, “Para gerar dependência na relação cliente-empresa”, “Porque o cliente tem a disposição para participar”, “Para ter o controle cognitivo da situação na relação empresa-cliente” e “Porque gera lealdade a empresa”.

A dimensão subjacente a estas variáveis é a que se refere ao cliente e ao relacionamento cliente-empresa. Por esta razão este fator é denominado relacionamento cliente-empresa.

O segundo fator em ordem de importância, explicando 14,11% da variância total é composto pelas variáveis: “Para economizar tempo nos processos”, “Para a construção do relacionamento empresa-cliente” e “Para melhorar o desempenho

organizacional”. Pelas características das variáveis envolvidas, a este fator foi atribuído o nome produtividade.

O terceiro fator captado pela análise fatorial, com 13,9% da variância total é composto pelas variáveis “Para se socializar organizacionalmente” e “Porque gosta de motivar” e foi denominado: sociabilidade.

O quarto fator, respondendo por 11,98% da variância total, e, composto pelas variáveis: “Para participar da experiência”, “Para diminuir a chance de riscos de erros”, “Para satisfazer necessidades sociais” e “Por razões econômicas” foi denominado por economia.

Finalmente o quinto e último fator, que corresponde a 7,13% da variância total e é composto por uma única variável: “Para garantir a qualidade do resultado” foi denominado por qualidade.

A análise fatorial destacou então cinco dimensões da motivação para o cliente participar na organização segundo o modelo de Denise John (2003): relacionamento cliente-empresa, produtividade, sociabilidade, economia e qualidade.

4.7. Identificação dos níveis de participação dos clientes segundo o modelo de Bordenave – Análise Qualitativa.

Para análise qualitativa dos dados coletados utiliza-se uma análise de conteúdo do discurso dos gerentes das concessionárias, segundo afirmações relatadas durante a aplicação da entrevista de profundidade em cada empresa avaliada. Após a descrição

faz-se à interpretação dos resultados utilizando uma análise comparativa à luz do referencial teórico pesquisado.

Quanto à análise do nível de participação segundo o modelo de Bordenave apresenta-se o quadro 12, que serve de resumo para o conteúdo do material coletado:

Nível Concessionária	NIVEL 1 Participação na formulação da doutrina e política da instituição	NIVEL 2 Participação na determinação de objetivos e estratégias	NIVEL 3 Participação na elaboração de planos, programas e projetos	NIVEL 4 Participação na alocação de recursos e administração de operações	NIVEL 5 Participação na execução das ações	NIVEL 6 Participação na avaliação de resultados
1	Não participa	Não participa	Do projeto do carro como acessórios, cor, modelo. Da negociação de preços, do programa de fidelização como descontos e bônus.	Na oficina eles participam entendendo tudo que está passando seu carro. No setor de peça eles geram recursos uma vez que preenchem um formulário caso esteja faltando alguma peça.	Participam de tudo na oficina. Têm livre acesso a empresa como sala de vídeo e TV e as salas dos gerentes.	Não participa
2	Não participa	Não participa	Somente no que a montadora oferece, que é o projeto do carro via Internet.	Não participa	Não participa	Não participa
3	Não participa	Participa do projeto estratégico, por meio de opinião que é considerada na hora da decisão.	Do projeto disponibilizado na Internet pela montadora como decidir sobre acessórios, cor, modelo, negociação de preços, e do programa fale com a	Não participa	Não participa	Não participa

			empresa.			
4	Não participa	Não participa	Do que é oferecido via Internet.	Não participa	Não participa	Não participa
5	Não participa	Não participa	Participa da construção do carro quando faz um pedido online	Não participa	Não participa	Não participa
6	Não participa	Não participa	Participa de um programa de bônus e de promoções e da compra do carro via Internet.	Não participa	Não participa	Não participa
7	Não participa	Indiretamente através do SAC; pesquisa de opinião, pesquisa de satisfação.	Através dos questionários de avaliação eles participam dos planos de melhoria e manutenção criados pela empresa	Participam na administração de operações uma vez que algumas operações são mudadas pelas sugestões deixadas nos questionários.	Não participa	Através do SAC os clientes são contatados e informados acerca das ações implementadas ou de sua solicitação não atendida. Os clientes também recebem correspondências justificando alguns resultados não satisfatórios.
8	Não participa	Não participa	Pesquisa, elaboração de preços e montagem do produto.	O sistema pos-venda e o telemarketing ficam sempre buscando	Não participa	Não participa

				envolver o cliente nas operações por meio de explicações e busca de sugestões.		
9	Não participa	A ferramenta fale com a empresa capta as sugestões dos clientes que depois se transformam em estratégias.	Através de veículos personalizados, que são criados exclusivos para eles, do programa espaço cultural, onde eles podem lançar livros, cds e outros no espaço da empresa. como a criação de cursos de mecânica para amadores	Não participa	Não participa	Não participa
10	Não participa	Não participa	Da construção do carro via Internet e dos programas de retenção de clientes que são bônus para compra de próximos carros.	Não participa	Não participa	Não participa
11	Não participa	Não participa	Através de pesquisas para elaboração do produto e definição de preços.	Participam das operações através de sugestões que melhoram o atendimento, vendas e serviços adicionais.	Não participa	Não participa
12	Não participa	Indiretamente, indicando potenciais de compra e necessidades que baseiam os objetivos operacionais.	Pela exposição de necessidades os clientes definem forma de atendimento personalizado. Por meio de pesquisas sistemáticas os clientes conceituam a	Não participa	São mantidos eventos periódicos onde os clientes manifestam suas opiniões, críticas e sugestões.	Não participa

			qualidade do atendimento e dos produtos.			
13	A instituição não formula sua doutrina com a participação do cliente.	É feita pela direção com o suporte da montadora, baseada em pesquisas e em âmbito nacional.	Esta limitada a respostas de questionários enviados pela montadora, a qual avalia cada concessionária compondo um <i>ranking</i> .	Não participa	Os clientes são chamados para visitas regulares de inspeção e clínicas de orientação mecânica.	Não participa
14	Não participa	Não participa	Fazer os projetos dos carros, podem planejar e programar suas revisões e dá qualquer sugestão por meio da caixinha.	Livre acesso a oficina para fazer perguntas e receber explicações.	Os clientes opinam sobre os novos modelos de carros	Não participa
15	A concessionária não promove este nível de participação nem os clientes se interessam em participar assim.	Não participa	Somente a montadora define	Não participa	Não participa	Não participa
16	Não participa	Não participa	Vários programas de atendimento como: buscar e deixar o cliente em casa, salas de áudio, vídeo e leitura, bônus para compra de peças foram implantados pela participação dos clientes na concessionária.	Não participa	Não participa	Não participa
17	Não participa	Não participa	Opiniões na caixinha de sugestões que são posteriormente	Não participa	Não participa	Não participa

			avaliadas e e algumas são aproveitadas no desenvolvimen to de planos.			
--	--	--	--	--	--	--

Quadro 12: Identificação do nível de participação segundo o modelo de Bordenave. FONTE: Dados da pesquisa.

Verifica-se pela afirmação dos gerentes que nenhuma concessionária atinge o nível mais alto de participação, segundo o modelo de Bordenave, uma vez que o cliente não participa da formulação da doutrina e da política da instituição.

Segundo o discurso do gerente da concessionária 15, nem a revendedora promove este nível de participação nem os clientes se interessam em participar deste nível de decisão organizacional, cabendo este nível, como afirma o gerente da concessionária 13 somente a direção da empresa, sem a participação do cliente.

O nível 2 que analisa a participação na decisão a cerca da determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias organizacionais, verifica-se que segundo o discurso dos gerentes de 02 das 17 concessionárias, os clientes participam apenas indiretamente, por meio de sugestões, através dos instrumentos promotores de participação. O gestor da empresa 9, afirmou que os clientes participam da determinação dos objetivos e estratégias da concessionária por meio de um processo de coleta de opiniões e sugestões, mas não da decisão final. Porém o gerente da empresa 13 afirma que esta decisão é tomada pela direção com o auxílio da montadora e de opiniões de âmbito nacional.

O nível 3 que analisa a participação através da elaboração de planos, programas e projetos foi o nível identificado como aquele que realmente define o nível de participação de clientes nas concessionárias de veículos. Todos os respondentes afirmam que as empresas promovem a participação neste nível, sendo encontrado a

maior incidência de respostas, isso comprova o que os gestores afirmaram, que os clientes se aproveitando da oferta das montadoras, programam suas visitas às revendas, projetam seus carros novos, planejam formas de pagamento e participam de programas de fidelização.

O nível 4 que analisa a participação em alocação de recursos e administração de operações é considerado pelos gerentes como não utilizado pelas concessionárias, pois eles não geram, nem gerem nenhum recurso gerencial.

O nível 5 que analisa a participação dos clientes nas decisões da organização em termos de execução das ações empreendidas pela empresa, também não foi encontrado no discursos dos gerentes que afirmam que as ações de uma concessionária são muito especializadas e somente pessoas com conhecimento, treinadas sobre o assunto pode desempenhar, portanto não se identificou este nível de participação nas revendedoras de veículos.

O nível 6 que analisa a participação nas decisões da organização em termos de avaliação de resultados apresentou que os clientes não participam deste nível, pois somente os clientes internos, ou colaboradores chegam a ter participação neste nível de decisão. Não existe nas concessionárias nenhum ponto que identifique este nível de participação dos clientes.

4.8. Identificação dos níveis de participação dos clientes segundo o modelo de Hubbert – Análise Qualitativa.

Para análise qualitativa dos dados coletados utilizou-se o método da análise do discurso dos gerentes das concessionárias segundo afirmações descritas durante a aplicação da entrevista de profundidade em cada empresa avaliada.

O quadro 13 descreve a visão dos gestores das concessionárias sobre o nível de participação dos clientes nas empresas segundo o modelo de Hubbert.

Nível Concessionária	NIVEL 1 ALTO	NIVEL 2 MODERADO	NIVEL 3 BAIXO
1	A concessionária vai além da presença do cliente na execução do serviço.	O cliente interage tanto nos serviços como na venda de produtos	O cliente não interfere
2	O cliente fica aguardando o término do serviço	O cliente interage apenas informando qual o problema que tem o carro ou qual é a sua necessidade.	Não há participação com interferência.
3	O cliente não se restringe somente a sua presença.	O cliente interage com informações e perguntas, obtendo respostas.	Não existe este nível de participação.
4	Vai além desta presença	O cliente interage com informações e opiniões.	Não há esta participação.
5	Não se reduz a presença	O cliente interage com os vendedores e atendentes.	Não há como interferir, pois o serviço é muito especializado.
6	Vai além disto	Interage de varias formas	Não existe este nível de participação.
7	Não se reduz a isto	Interage no momento da entrega do veiculo o cliente repassa todas as informações necessárias, para o especialista.	Os serviços de mecânica são muito especializados, não tem como interferir.
8	O cliente interage com a empresa.	O cliente dá opinião sobre o serviço, negocia, e discute aspectos de gosto.	O cliente não como interferir, pois o serviço é restrito a oficina.
9	O cliente interage com a empresa.	Interage com sugestões na aquisição de bens e serviços, ele é co-produtor dos serviços pelas informações que trás.	Não tem como interferir em ações, por causa da especialidade.

10	O cliente interage com a empresa.	O cliente interage com a empresa informando quais são suas necessidades de serviços e produtos.	Não interfere.
11	O cliente participa ativamente dos serviços e das negociações.	Ele dá sugestão, opinião, negocia em todos os aspectos.	Não oferecemos serviços que possibilite a participação do cliente como co-produtor.
12	Não trabalhamos neste nível.	O cliente indica suas necessidades tais como: melhor horário para ser atendido, discute opções de pagamentos, exige qualidade e critica comportamentos errados ad empresa.	Existe um alto nível de participação, pois são dados ao cliente realizar juntamente com a empresa a demonstração daquilo que ele considera falha e em um segundo momento ele testa para conferir se o prometido para correção da falha realmente foi obtido.
13	A empresa não está neste nível.	Os clientes interagem, pois têm a liberdade para estarem presentes a execução do serviço para observar o operador e prestar informações necessárias.	Não há interferência direta do cliente junto ao operador.
14	Não se reduz a presença.	Ele interage dando sugestões de preços, com informações sobre problemas e necessidades, com opiniões e recebem explicações.	Não existe este nível.
15	É mais do que isso.	Interage com o recepcionista da concessionária prestando todas as informações solicitadas.	Não existe como interferir nos serviços, devido a sua especialidade.
16	Não se reduz a presença.	Interage com informações.	Não existe como interferir.
17	Eles interagem e não só estão presentes.	Os clientes dão informações, sugestões, opiniões e que sejam necessárias para a boa execução do serviço.	Os clientes não interferem, pois os serviços são muito especializados e o pessoal que executa foi treinado nas próprias montadoras.

Quadro 13: Identificação do nível de participação segundo Hubbert. Elaborado pelo autor

Verifica-se que dos 17 gestores entrevistados todos discordaram que a concessionária limita a participação do cliente no serviço somente à presença dele. Todos foram unânimes em responder que os clientes interagem na prestação dos serviços, desde o serviço oferecido pelos atendentes que vendem os bens, como a aqueles que são prestadores de serviços. Nenhuma das empresas entrevistadas, segundo o discurso de seus gestores, está no nível baixo de participação.

Ao contrario do nível baixo, todos os gestores concordam que os clientes participam de forma interativa dos serviços oferecidos pela concessionária. Foi unânime a confirmação dos respondentes que a interação maior consiste em informações trazidas para um resultado adequado, confirmando desta forma, a hipótese de que os clientes segundo este modelo, participam em nível moderado.

Destacam-se neste nível de participação as respostas dos gestores das concessionárias 12 e 13. O respondente da concessionária 12 afirmou que a empresa disponibiliza aos clientes atendimento com hora marcada, dependendo de suas necessidades e compromissos, enquanto o da empresa 13 afirmou que os clientes têm a liberdade de ficar próximos a execução do serviço e observar o operador, pedir explicações e entender o processo do serviço.

Tal atitude corrobora com o modelo de Hubbert onde a interação produz a realização de um serviço mais adequado às necessidades dos clientes.

Todos os gerentes afirmaram que em suas empresas não existe a pratica do nível alto de serviço, segundo Hubbert porque o cliente não pode interferir como um co-produtor. A explicação foi basicamente a mesma. A maior contingência de serviços de uma concessionária se dá na oficina e são muito especializados, exigindo dos operadores uma formação especifica para execução dos mesmos. Como afirmou o gestor da concessionária 16: “ Os clientes não interferem, pois os serviços são muito especializados e o pessoal que executa foi treinado nas próprias montadoras”.

4.9. Identificação do grau de participação dos clientes segundo o modelo de Bordenave – Análise Qualitativa.

Para análise qualitativa da visão dos gestores quanto ao grau de participação dos clientes nas concessionárias utiliza-se o método da análise do discurso dos gerentes das concessionárias segundo afirmações descritas durante a aplicação da entrevista de profundidade em cada empresa avaliada.

O controle que diversos públicos de uma organização podem ter sobre as decisões define em que grau de participação que a empresa se encontra segundo o modelo de Bordenave.

O grau de participação segundo o modelo de Bordenave é apresentado no quadro 14 e resume as afirmações feitas no discurso dos gerentes. Para a análise utiliza-se o método de comparação entre o que descreve Bordenave em seu modelo e o que afirmaram os gerentes.

GRAU Concessionária	GRAU 1 Participa sendo informado das decisões.	GRAU 2 Participa por consulta facultativa.	GRAU 3 Participa por consulta obrigatória	GRAU 4 Participa na elaboração e recomendação de projetos operações	GRAU 5 Participa na co-gestao	GRAU 6 Participa sendo delegado	GRAU 7 Participa na auto-gestão
1	Os clientes poucas vezes são informados das decisões tomadas na concessionária.	Ele é consultado por telefone e quando vem a concessionária.	Em momentos como mudanças nos veículos os principais clientes são obrigatoriamente consultados	Não em nível de recomendação, mas de sugestão.	Isto não ocorre	Não ocorre	Dependendo da necessidade a empresa tenta satisfazer as necessidades

							de cada cliente especificamente.
2	Somente são informados quando a decisão lhes afeta diretamente.	É consultado pela equipe técnica para obter maiores informações e detalhes sobre os serviços a serem realizados.	Não existe esta obrigatoriedade.	Participados projetos de montagem dos acessórios do carro que ele esta comprando, mas isso é oferecido pela montadora nas dependências da concessionária.	Não participa.	Não participa.	Não participa.
3	São informados de alta ou baixa de preços, de promoções e bonificações a que têm direito.	Quando estão na concessionária ou por parte da montadora.	Na concessionária não existe este tipo de participação.	O cliente geralmente trás seus projetos em forma de sugestões.	Não existe esta participação.	Eles não são delegados.	A empresa tem sua forma de gerenciar e o cliente se adequa.
4	Os clientes participam sendo informados das decisões que lhes afetam.	Eles não têm o interesse de participar com consultas.	A montadora faz algumas consultas como no lançamento de novos modelos.	Ele sugere e a gerencia analisa a sugestão.	Não existe esta participação.	Eles não estão dispostos a se envolverem, querem o problema resolvido.	Eles não se interessam neste envolvimento.
5	Os clientes participam sendo informados das decisões mas não de forma sistemática.	Quando estão na concessionária são motivados a participar pela caixinha de sugestões e pelos atendentes.	Por parte da montadora.	Em forma de sugestões e opiniões que são analisados pelos diretores e gerentes.	Não participam assim.	Não participam assim.	Não participam assim.

		que estão sempre prontos a escutar e tomar nota de opiniões.					
6	Os clientes participam aleatoriamente quando estão na loja.	Sim a traves das opiniões que emitem para os vendedores e das pesquisas que são realizadas por formulários da empresa	A montadora faz este tipo de consulta para o lançamento de novos veículos e para conhecer o nível de satisfação.	Não existe na concessionária	Não participa desta forma.	Pela especificidade da empresa não participam das ações.	Não participam assim.
7	Os clientes são informados de algumas decisões como preço, lançamentos, promoções, destes tipos de decisões na interface com o vendedor.	São consultados para ações corretivas e preventivas na empresa.	Por meio do telemarketing são feitas consultas e as gerencias elaboram planos de ação e implementam .	O cliente define o carro da sua necessidade e a concessionária faz o pedido.	Não participa	Não participam assim.	Não participam assim.
8	Os clientes poucas vezes são informados das decisões tomadas na concessionária.	Consultados em projetos de seu interesse.	Consultados em projetos de seu interesse.	Somente trazendo informações que soa convertidas em dados para novos projetos.	Não participa	Não participa	Não participa
9	Geralmente são informados das decisões por meio de interação com os atendentes, da Internet	São consultados em alguns pontos por meio do telemarketing	São consultados pelos questionários da montadora sobre sua satisfação.	Somente com sugestões.	Não participa	Não participa	Não gerencia, mas interage .

	e pessoalmente por telemarketing.						
10	Só das decisões que lhes interessam.	Aleatoriamente no ponto de vendas	Pelas pesquisas de satisfação enviadas pela montadora através do correio	Não participa	Não participa	Não participa	Não participa
11	Os clientes participam sendo informados das decisões que lhes atingem diretamente na sua relação comercial.	No <i>show-room</i> , e através de telemarketing.	Não participa	Através de recomendações, feitas por pesquisas para lançamento de novos produtos. Esta atividade é da montadora e não da concessionária.	Não participa	Não participa	Não participa
12	Eles podem ter acesso às decisões, mas não existe uma forma sistematizada de informação	Participa sendo abordados pelos atendentes e recepcionistas sobre o clima da concessionária, atendimentos, produtos, instalações, etc.	Através da Equipe de pesquisa diária que em até 72 horas após o atendimento verifica o nível de satisfação do cliente com a concessionária.	Não participa, apenas sugere.	Não participa, apenas sugere.	Não participa.	Não participa.
13	São informados em lançamentos de novos modelos pela própria montadora, não pela concessionária.	Eventualmente em grandes necessidades da concessionária.	As pesquisas de satisfação da concessionária e da montadora.	Sugerem, mas não elaboram.	Por meio de sugestões e reclamações.	Não há delegação de funções.	Não há gerência direta.
14	Não existe este nível de	Eventualmente sim, quando	As pesquisas de satisfação da	Não participa.	Não participa.	Não participa.	Não participa.

	participação.	eles se encontram no <i>hall</i> da empresa, porém nada sistematizado.	montadora e as desenvolvidas pela concessionária.				
15	Os clientes são informados aleatoriamente, quando estão na concessionária ou buscam informações com os profissionais da empresa.	Não existe este nível de participação.	Pela montadora que avalia o nível de satisfação do cliente pelo serviço prestado pela revendedora.	Somente com sugestões e reclamações que são gerenciadas.	Não participa.	Não participa.	Não participa.
16	Os clientes não participam sendo informados das decisões.	Sim por meio do telemarketing, quando se quer empreender alguma mudança na revenda.	Pela montadora através dos questionários para medir satisfação.	Fazem recomendações que são avaliadas e tomadas decisões sem necessariamente ser do mesmo modo da recomendação	Não participa.	Não participa.	Não participa.
17	Os clientes poucas vezes são informados das decisões tomadas na concessionária.	Eventualmente por meios dos atendentes, Internet e telemarketing.	Pela aplicação dos questionários de satisfação e a montadora envia mala direta para coletar sugestões para novos lançamentos.	Não participa.	Não participa.	Não participa.	Não participa.

Quadro 14: Identificação do grau de participação segundo Bordenave. FONTE: Dados da pesquisa.

Verifica-se que o grau de nº 1 definido Bordenave atinge a maioria das concessionárias, pois se vê pelas afirmações feitas, que as organizações informam seus clientes das decisões, embora não tenham uma forma sistematizada.

Verifica-se, porém que 08 (oito) gerentes afirmam que há uma preocupação da empresa em informar ao cliente decisões que lhe interessam ou atingem diretamente. Estas decisões são descritas pelos gerentes das concessionárias 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11 e 15, que dizem que quando os clientes procuram ou buscam informações eles as têm.

Já os gerentes das concessionárias 1, 5, 6, 8 e 12 afirmam que de forma aleatória, sem nenhuma sistematização os clientes são informados de algumas decisões. O gerente da concessionária 13 afirma que este grau de participação se dá por meio da montadora que informa os clientes sobre a decisão de novos modelos que serão lançados, que segundo o modelo de Bordenave não se configura como o 1º grau de participação.

No 2º grau de participação onde o cliente participa sendo consultado facultativamente, verificou-se pelo discurso dos gestores que este grau de participação é desenvolvido quando os clientes vêm a Concessionária. Segundo afirmam os gestores das empresas 1, 2, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14 eles são abordados por atendentes, pessoal de equipe técnica para serem consultados a cerca de satisfação, informações sobre serviços, em projetos de seu interesse, para ações corretivas e preventivas a deixarem sugestões em caixinhas ou preencherem formulários.

Os gestores das concessionárias 1, 6, 9 e 16 afirmam que os clientes são facultativamente consultados pelos motivos anteriormente expostos através de telemarketing, sendo uma ação programada e sistematizada.

Já os respondentes das revendedoras 3, 4 e 15 afirmam não haver a participação dos clientes neste grau de controle das decisões, sendo que o primeiro diz que somente a montadora gera esta participação, o segundo afirma que os clientes não

se interessam em serem consultados e o terceiro simplesmente diz que eles não participam.

O 3º grau considera a participação no controle das decisões da empresa e define que os participantes são obrigatoriamente consultados em algumas decisões.

Verificou-se pelo discurso dos gerentes que as concessionárias não consultam obrigatoriamente seus clientes, com exceção das lojas 12, 13, 14 e 15 que fazem pesquisa diária para conhecer o nível de satisfação dos clientes com a revendedora. Porém, os gerentes das demais empresas afirmam que existe este grau de participação promovido pelas montadoras que utilizam esta consulta para criar um *ranking* entre as revendas, mas não caracteriza o grau de participação descrito por Bordenave.

Portanto, o 3º grau de participação não foi verificado nas concessionárias entrevistadas.

No 4º grau Bordenave diz que o participante gera projetos e faz recomendações a organização. Este grau também não foi verificado nas concessionárias de veículos de Fortaleza, uma vez que os gestores em sua maioria afirmam que os clientes fazem recomendações, porém elas são apenas sugestões que algumas vezes participam de processos decisórios, mas não são métodos de controle de decisão.

Evidencia-se o fato dos gestores das revendedoras 3, 7, 8 e 14 afirmarem que os clientes participam da elaboração do projeto de seus carros na Internet e a concessionária envia o pedido para a montadora, porém este é um serviço oferecido pela montadora e não pela revenda, não caracterizando o grau de participação.

O 5º grau de participação não é verificado em nenhuma das empresas entrevistadas. Este grau diz que o participante gerencia a empresa com os gerentes e segundo o discurso dos gestores nenhum cliente tem este nível de participação.

O 6º grau de participação diz que o participante é delegado a desempenhar determinadas tarefas e a tomar determinadas decisões na empresa. Este grau também não foi verificado em nenhuma das concessionárias, pois segundo os gestores os clientes não têm esta participação. O gerente da revenda 4 afirmou que os clientes não querem ter este nível de envolvimento, pois não querem ter trabalho, mas querem tudo pronto. Já o gestor da empresa 6 afirmou que os serviços são muito especializados e os clientes não tem competência para participar neste grau de desempenhar tarefas.

O 7º grau de participação diz que o participante gerencia sua relação com a empresa. Não se verificou em nenhuma das concessionárias este grau de participação, pois os gestores afirmam que os clientes não gerenciam sua relação com a empresa, pois a empresa tem seu modelo de gestão diretivo que não permite este tipo de intervenção gerencial.

4.10 Análise Qualitativa dos instrumentos promotores da participação dos clientes nas organizações segundo a base teórica do estudo.

Quanto à análise dos instrumentos promotores de participação apresenta-se o quadro 15 que trás de forma resumida o discurso dos gerentes sobre a utilização destes instrumentos.

Instrumento Concessionária	1 Pesquisa de satisfação	2 Pesquisa de opinião	3 Visita de vendedor	4 telemarketing
1	O cliente preenche uma pesquisa de urna após o recebimento do veículo novo	Feita via telemarketing com um roteiro pré-definido	Não utiliza	Para saber a satisfação do cliente após 05 dias da compra do carro novo.
2	Por meio de telemarketing, após a compra do produto ou utilização de serviços.	Através de questionários que são colocados em pontos da loja onde o cliente pode emitir seu parecer ou sugestões para empresa. Estes questionários passam por uma triagem e alguns são levados para reuniões da diretoria.	Não existe.	Para conhecer a satisfação dos clientes com os produtos e serviços.
3	Sobre satisfação dos clientes com os produtos e serviços, disponibilizadas no ponto de vendas e por telefone.	Formulários no ponto de vendas	Utiliza para clientes frotistas do tipo polícia militar, empresas privadas e empresas do governo.	Para satisfação e eventualmente em algumas promoções.
4	Não utiliza, somente a da montadora que envia relatórios.	Não utiliza.	Não utiliza.	Usado para apresentar promoções e verificar satisfação com serviços prestados e atendimento.
5	Sobre a satisfação dos clientes no setor de produtos, serviços e peças.	Quando estão na concessionária são motivados a dar opiniões via caixinhas de sugestões e pelos atendentes que estão sempre prontos a escutar e tomar nota.	Para os clientes frotistas.	Muito usado para promoções, pesquisa de satisfação e outros abordagens como convites e lembrar próximas revisões.
6	Não utiliza, somente a da montadora que envia relatórios.	Através dos vendedores e das pesquisas que são realizadas por formulários da	Para clientes frotistas existe um grupo de vendedores especialista neste segmento que fazem	Utiliza para lembretes, conhecer nível de satisfação e promoções da

		empresa.	visitas sistemáticas.	loja como lançamentos, baixa de preços e bônus especiais.
7	Não utiliza, somente a da montadora que envia relatórios.	Pesquisas para conhecer a opinião dos clientes a fim de serem realizadas ações corretivas e preventivas na empresa	O vendedor vai <i>in loco</i> ao cliente para fazer <i>teste drive</i> . Estes clientes são selecionados pela recência de compra.	Por meio do telemarketing são feitas consultas para avaliar serviços executados, tempo de atendimento, satisfação com preços, qualidade e para monitorar o retorno do cliente a loja.
8	Não utiliza, somente a da montadora que envia relatórios.	Existe um programa de qualidade QCP – Qualidade, (compromisso e participação) onde uma pessoa específica monitora a opinião dos clientes com pesquisas e observações e depois leva a diretoria em forma de relatório.	Para clientes frotistas existe um grupo de vendedores especialista neste segmento que fazem visitas sistemáticas.	Utilizado no QCP e para retorno a clientes em serviços, peças e produtos, além de trabalhar promoções.
9	Realiza-se uma pesquisa de satisfação no 5º dia útil, após o recebimento do veículo, que gera um relatório e é encaminhado a gerência para providências.	Por meio de interação com os atendentes, da Internet e pessoalmente por telemarketing.	Não utiliza.	Para pesquisas de opinião, satisfação, lembretes e promoções.
10	Não utiliza, somente a da montadora que envia relatórios.	Por telemarketing e a caixinha de sugestão que fica visível para os clientes que estão na empresa.	Não utiliza.	Para conhecer opiniões, receber sugestões, lembretes e promoções.
11	Utiliza instrumento próprio da concessionária, para conhecer a satisfação com o atendimento, com o produto e com os serviços.	No <i>show-room</i> , e através de telemarketing.	Visitas sistemáticas a empresas frotistas e de governo. Também se faz visitas agendadas a pessoa física.	Utiliza-se para agendar visitas comerciais e para divulgar promoções e também pr conhecer nível de satisfação: liga-se para o cliente após a compra do

				carro com 1 mês e depois a cada ano ou quando o cliente demonstrar interesse em receber nova ligação.
12	A concessionária possui um setor chamado CRM – Relacionamento de Marketing com os clientes. Este setor produz todas as atividades de pesquisa, avaliações, comunicação com o cliente para ofertas pontuais e agendamentos, de serviços.	Através do CRM e de abordagens realizadas pelos atendentes e recepcionistas sobre o clima da concessionária, atendimentos, produto, instalações, etc Através da Equipe de pesquisa diária que em até 72 horas após o atendimento verifica o nível de satisfação do cliente com a concessionária.	São mantidas constantes ações com visitas de promotores de vendas que interagem com os clientes do segmento de atacado (lojas e oficinas) e também prospectam novos clientes e negócios.	Atua no CRM
13	Não utiliza, somente a da montadora que envia relatórios.	Por meio de sugestões e reclamações, motivado por vendedores e atendentes.	Não utiliza.	Ligações para conhecer nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços.
14	Não utiliza, somente a da montadora que envia relatórios.	Quando os clientes se encontram no <i>hall</i> da empresa, são motivados pelos atendentes e vendedores a emitir suas opiniões em formulários da empresa.	Não utiliza.	Para promoções e receber reclamações e sugestões.
15	Não utiliza, somente a da montadora que envia relatórios.	Não utiliza.	Não utiliza.	Recebe ligações de reclamações e sugestões e passa para os setores competentes. Liga para clientes pré-selecionados no lançamento de novos veículos.
16	Não utiliza, somente a da montadora que envia relatórios.	Para saber a opinião dos clientes sobre mudanças na empresa e para	Não utiliza.	Os clientes fazem recomendações que são avaliadas e tomadas

		saber o que eles pensam dos produtos e serviços da loja.		decisões. Quando se quer empreender alguma mudança na revenda.
17	Não utiliza, somente a da montadora que envia relatórios.	Eventualmente por meios dos atendentes, Internet e telemarketing.	Para empresas frotistas e do governo.	Para vendas de veículos, consórcios, seguros, para marcar hora de atendimento, para lembretes, para promoções e para conhecer a satisfação dos clientes.
Instrumento Concessionária	5 Promoção de vendas	6 Internet – via e-mail	7 mala-direta	8 Reuniões sistemáticas
1	Anúncios de jornal e TV	Não utiliza.	Os vendedores enviam promoções	A cada 03 meses alguns clientes selecionados são convidados para conhecer as instalações da revenda, para apresentar o mix de serviços e tirar dúvidas.
2	Acontecem baixas de preços de peças, serviços e nos veículos. Também trabalha com bônus e sorteios de brindes.	Não utiliza.	Para comunicação de promoções ou lançamento de novos produtos.	Não utiliza
3	Através de descontos, brindes e mídia de rádio, jornal e TV.	Correio eletrônico para se comunicar com clientes que preferem este tipo de comunicação.	São enviadas com promoções e em alguns momentos festivos para manutenção de relacionamento.	Não utiliza.
4	Mídias de TV, jornal, rádio, descontos promocionais e bônus para clientes leais.	Não utiliza.	Para promoções, comunicações de lançamentos e festividades como motivo de contato.	Não utiliza.
5	Revisões gratuitas para alguns clientes, bônus em peças e serviços e mídias como jornal e rádio.	Não utiliza.	Raramente.	Não utiliza.

6	Serviços gratuitos na oficina, bônus na compra de peças e brindes na compra de veículos, rádio, jornal e algumas vezes TV.	<i>E-MAIL</i> para os clientes se manterem informados das promoções a coes da revendedora.	Para promoções e lembretes de revisão.	Não utiliza.
7	Jornais, TV, Folder em sinais, rádio, promoções como feirões, descontos em peças e serviços de oficinas.	Não utiliza	Aniversario de clientes, lembrete de revisão, lançamento e promoções.	Não utiliza.
8	Mídias de TV, jornal, rádio, descontos promocionais em peças, serviços e alguns produtos em parceria com a montadora.	Não utiliza	Em datas especiais como aniversario da compra do carro, da pessoa e no Natal.	Não utiliza
9	Mídias como jornais, TV, rádio, promoções como feirões, descontos em peças e serviços de oficinas e parcerias com empresa de seguro, despacho.	A empresa dispõe de um site que os clientes são motivados a conhecer que trás todas as informações para compra de produtos e utilização de serviços.	Não utiliza.	Periodicamente com grandes frotistas, donos de oficinas mecânicas e curso para mecânico amador para clientes que tenham interesse.
10	Mídias de jornais, TV, rádio, folder, feiras, patrocínios de eventos, descontos e bônus para clientes.	Não utiliza.	Em eventos especiais.	Não utiliza.
11	Feirões, exposição em eventos, cartão fidelidade da concessionária para acumulo de bônus principalmente para peças e serviços.	Não utiliza.	Não utiliza.	Não utiliza.
12	Folder, panfletos promocionais de peças e serviços, parcerias financeiras, mídias convencionais e eletrônicas.	e-mail marketing avisando de próximas revisões e em datas festivas	Para os clientes que não fazem opções por contato eletrônico.	Não utiliza forma sistemática, mas eventualmente.
13	Revisões gratuitas para alguns clientes, bônus em peças e serviços e mídias como jornal e rádio.	Não utiliza.	Em datas especiais e para comunicação de promoções.	Não utiliza.
14	Jornais, rádios, panfletos e folder's, descontos em peças e	Não utiliza	Para comunicar promoções e em datas festivas como páscoa,	Não utiliza.

	serviços de oficina.		natal e data de aniversário.	
15	Serviços gratuitos na oficina, bônus na compra de peças e brindes na compra de veículos, rádio, jornal e Televisão.	Não utiliza.	Para enviar promoções da montadora e de parcerias.	Não utiliza.
16	Mídias convencionais como outdoor, <i>busdoor</i> , jornal, classificados, promoções na loja, feiras e parcerias com outras empresas.	Site disponível com informações diversas para clientes.	Em momentos especiais como aniversários, natal e páscoa, além de comunicar algumas promoções e lançamentos de novos veículos.	Não utiliza.
17	Campanhas de outdoor, TV, folder, faixas, descontos e bônus, teste <i>drive</i> , feiras, revisões gratuitas, patrocínio de eventos automobilísticos.	E-mail para clientes com lembretes de revisões e algumas promoções especiais.	Promoções de produtos, serviços e peças e também como propaganda.	Não utiliza.

Quadro 15: Análise dos instrumentos promotores da participação. Elaborado pelo autor com base no referencial teórico.

Apresenta-se a seguir o quadro 16 que faz uma análise comparativa entre a descrição de alguns autores sobre a utilização dos instrumentos promotores da participação e o discurso dos gestores sobre o uso prático destes instrumentos.

VISÃO DOS AUTORES	UTILIZAÇÃO NAS CONCESSIONÁRIAS
1. Pesquisa de Satisfação – utilizam telemarketing ou abordagem pessoal nos pontos de vendas para verificar se o consumidor realmente usou o produto ou serviço adquirido, se continua usando e o grau de satisfação com ele. Elas fornecem subsídios para direcionar a estratégia de marketing e vendas, aprimorar o produto e antever novas oportunidades. MOREIRA <i>et al.</i>	Verifica-se que dos dezessete gestores entrevistados somente aqueles das revendas 2,3,5,9,11 e 12 utilizam a pesquisa de satisfação conforme define Moreira <i>et al.</i> , ou seja para verificar se o consumidor realmente usou o produto ou serviço adquirido, se continua usando e o grau de satisfação com ele. Chama-se a atenção para o que afirmaram os gestores das empresas 2 e 9 quando dizem que a pesquisa é feita no 5° dia após compra do produto. Considera-se um espaço muito curto para medição da satisfação com o uso de um carro. Porém, tal procedimento é importante se utilizado para analisar a satisfação com o serviço prestado na venda do veículo.

<p>2. Pesquisa de Opinião – tipo de serviço com grande numero de pessoas por meio de um questionário predeterminado, ou utilizando a livre expressão através de formulários timbrados e colocados a disposição dos clientes no ponto de vendas ou enviados por correio real ou virtual. MALHOTRA.</p>	<p>Verificou-se pelo discurso dos gerentes que 14 concessionárias utilizam este instrumento para promover a participação de seus clientes. Vários são os instrumentos utilizados: utilizam via telemarketing; programas específicos como CRM e QCP; caixinha de sugestão e abordagem pessoal, quando os clientes fazem visitas à Concessionária. Qualitativamente as concessionárias convergem suas pesquisas de opinião conforme o que orienta Malhotra.</p>
<p>3. Visita de Vendedores – instrumento que localiza os clientes potenciais e transforma-os em clientes reais para aumentar os negócios. KOTLER.</p>	<p>São poucas as concessionárias que utilizam este instrumento. Verificou-se que apenas 01 realmente se enquadra no referencial proposto por Kotler, sendo este um instrumento que não é utilizado pelas empresas.</p>
<p>4. Telemarketing – uso de operadores de telefone para atrair novos clientes, para entrar em contato com clientes atuais, para determinar níveis de satisfação ou para anotar pedidos. KOTLER.</p>	<p>Como mostrado na análise quantitativa o uso do telemarketing nas concessionárias para promover a participação de seus clientes é fortemente utilizado, percebe-se pelo discurso dos gestores que existe uma cultura que favorece o uso desta ferramenta. São considerados instrumentos eficazes, que trazem grandes retornos, pois além de atrair novos clientes, são utilizados para pesquisas de opinião e satisfação, aumentando o índice de retenção dos clientes, correspondendo ao que Kotler define para o uso deste instrumento.</p>
<p>5. Promoção de Vendas - Incentivos de curto prazo que visam a estimular a compra ou venda de um produto ou serviço, impulsiona a venda imediata e apresenta uma variedade de ferramentas planejadas para estimular uma resposta de marketing mais rápida ou mais intensa como amostras, cupons, abatimentos, reduções de preços, descontos, prêmios, e concursos. KOTLER & ARMSTRONG</p>	<p>Existe por parte dos gerentes uma confusão em termos de propaganda e promoção de vendas. Verifica-se que algumas os veículos de comunicação são utilizados como promoção de vendas segundo descreve o autor referenciado, porém na maioria das vezes a comunicação é utilizada apenas para divulgar o produto e a marca, não se configurando como promoção de vendas. Ressalta-se, porém as empresas que se utilizam feirões, para fazer ofertas e utilizam a negociação de preços para fazerem promoções de vendas. Vêem-se estas ações como fortes no instrumento analisado, e que a grande parte das lojas realmente se utilizam desta ferramenta para promover a participação de seus clientes.</p>
<p>6. Internet via correio eletrônico - baixo custo para o envio de mensagens, flexível para chegar a indivíduos, grupos, funcionários, clientes, sócios e clientes potenciais, proporciona comunicações eficientes na montagem de listas de mala-direta, produz resposta rápida favorecendo pedidos de vendas e respostas a informações. REEDY <i>et al.</i></p>	<p>Somente 4 empresas (3,6,12 e 17) utilizam esse instrumento. Uma delas utiliza colocando no <i>Site</i> informações diversas para clientes, porém segundo o autor esta utilidade não é eficaz a este instrumento, dois outros gerentes utilizam o e-mail marketing avisando de próximas revisões e em datas festivas e para avisar de promoções, o que se conforma com os objetivos deste instrumento segundo o autor. Um outro gestor afirmou que utiliza. Um último gestor afirma que utiliza o correio eletrônico para se comunicar com clientes que preferem este tipo de comunicação, o que também não se adequa aos objetivos do instrumento segundo o autor. Portanto, verifica-se que apesar de ser um eficaz instrumento, as concessionárias precisam desenvolver melhores ações para promover a participação dos clientes por este meio.</p>

7. Cartas de mala-direta – envio de anuncio, lembrete ou outro item a uma pessoa em um endereço específico, com objetivo de anunciar, lembrar ou comunicar. KOTLER	As cartas de mala-direta são bastante utilizadas pelos clientes, porém poucas são as empresas que utilizam este mecanismo com o objetivo proposto pelos autor de referência o que leva conclusão que este não é um instrumento eficaz para promover a participação dos clientes, pois tem alto custo e baixo retorno.
8. Reuniões com grupos específicos – Reuniões sistemáticas com grupos específicos consistem em buscar informações com pessoas experientes em uma área de interesse. COOPER E SCHINDLER	Não se verificou em nenhuma concessionária o eficaz uso deste instrumento segundo define os autores referenciados.

Quadro 16: Análise comparativa entre teoria e prática sobre o uso dos instrumentos. Elaborado pelo autor.

A análise comparativa mostrou que os instrumentos não são utilizados em sua forma plena, o que gera um prejuízo em termos de eficácia destes instrumentos. A cultura existente no meio das concessionárias de veículos de que o telemarketing é um excelente instrumento para promover a participação de seus clientes poderia ser revista, pois se questiona a eficácia do meio, os objetivos com que são usados e o alto custo que envolve esta operação.

Verifica-se que o instrumento Internet via correio eletrônico deve ser mais considerado em próximas estratégias nas empresas avaliadas, pois os benefícios do instrumento segundo os autores são muito grandes em confronto com o pouco uso.

Ressalta-se o forte uso da pesquisa de opinião, porém questiona-se também que o discurso dos gestores difere da teoria apresentada pelos autores e o que enfraquece o uso do instrumento em termos de eficácia, pois não se percebeu o uso da ferramenta como promotor de participação, mas como instrumento de avaliação dos colaboradores das empresas.

Verifica-se que o instrumento “reunião com grupos específicos” não é utilizado pelas empresas, porém, pela bibliografia apresentada percebe-se se tratar de um forte aliado da organização para gerar a participação de seus clientes. Pelo discurso dos

gerentes nas entrevistas verificou-se que o instrumento não é utilizado pela dificuldade de organizar e monitorar tais grupos.

CONCLUSÃO

Pelos resultados apresentados, considera-se que esta pesquisa teve seus objetivos atingidos, pois, o primeiro objetivo específico que era identificar o nível de participação do cliente nas concessionárias de veículos investigadas, segundo o modelo de Hubbert e Bordenave, foi atingido, pois, identificou-se que segundo o modelo de Bordenave, os clientes estão no nível 3, onde a maior participação dos clientes está na elaboração de planos, programas e projetos. Já quanto ao modelo de Hubbert identificou-se que na opinião dos respondentes que as concessionárias estão em um nível de participação moderado.

Com este resultado confirma-se parcialmente a primeira hipótese, pois, era afirmado que o nível de participação dos clientes nas concessionárias de veículos segundo o modelo de Bordenave se restringe à elaboração de projetos. A parte da hipótese que é negada afirmava que segundo o modelo de Hubbert as concessionárias se encontravam em um nível baixo, porém, foi identificado que as concessionárias se encontram em um nível moderado.

Verifica-se que este resultado parcial mostra que as concessionárias de veículos de Fortaleza, encontram-se em boa caminhada uma vez que para os autores referenciados, comprovar que as concessionárias promovem a participação dos clientes na elaboração de projetos e está no nível moderado é afirmar que elas são interativas, pois, requerem a interação com o cliente para a realização do serviço e já levam em consideração suas opiniões e sugestões para elaborar seus projetos e planos..

O segundo objetivo específico que era identificar o grau de participação do cliente nas concessionárias investigadas, segundo o modelo de Bordenave, também foi atingido, pois, identificou-se que o grau de participação do cliente atinge o 4º grau de participação que é denominado de elaboração / recomendação, na qual os públicos da

organização elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita, mas sempre se obrigando a justificar sua posição. Verifica-se neste grau que já existe uma certa interatividade entre empresa e públicos, uma vez que a administração recebe os projetos e recomendação destes públicos, analisa-os e se não forem acatados, pelo menos quem participou recebe uma justificativa pelo não acatamento.

Com este resultado não houve comprovação da segunda hipótese, onde era afirmado que o grau de participação dos clientes se dava em termos de informação das decisões tomadas, pois, o resultado mostrou que o grau de participação dos clientes nas concessionárias de veículos se dá por meio da elaboração e recomendação de produtos e serviços.

Verifica-se que as concessionárias de veículos da cidade de Fortaleza dão passos largos na promoção da participação dos clientes na vida organizacional, comprovando sua abertura às novas tendências mercadológicas que têm exigido os novos tempos. Com a pesquisa verifica-se o quanto às organizações entrevistadas estão preocupadas em envolver seus clientes na condução da empresa, pois incentivam à elaboração de propostas e de recomendações. Mostram que a administração está preocupada em dos clientes são rejeitadas.

O terceiro objetivo específico era identificar os instrumentos que são utilizados para promover a participação do cliente na organização na visão de autores diversos. Este objetivo específico também foi atingido, pois se identificou que o telemarketing e a pesquisa de opinião são os instrumentos mais utilizados para promover a participação dos clientes nas empresas.

Um fato interessante observado na busca de atingir este objetivo foi verificar que 100% (cem por cento) das concessionárias de veículos automotores da cidade de Fortaleza utilizam o telemarketing para se comunicar com seus clientes e promover sua participação.

Sendo assim, a terceira hipótese onde era afirmado que o instrumento para promover a participação dos clientes na organização é o telemarketing é confirmada uma vez que o uso do telemarketing é utilizado por 100% das concessionárias pesquisadas.

O quarto objetivo específico que era analisar a aplicação dos instrumentos promotores da participação dos clientes nas empresas investigadas na visão de autores diversos também foi atingido, pois a análise foi realizada e foi constatado que dos 8 (oito) instrumentos analisados, as empresas utilizam 7 (sete) deles, mas não utilizam segundo as orientações dos autores referenciados na base teórica da pesquisa. Verifica-se que com isto as empresas perdem em termos de eficácia na atuação do instrumento e levanta o questionamento se existe interação entre o mundo acadêmico e as empresas.

A análise mostrou que das 17 (dezesete) concessionárias entrevistadas, em 14 (quatorze) delas os gerentes afirmaram que utilizam a pesquisa de opinião para promover a participação de seus clientes.

O uso do telemarketing nas concessionárias para promover a participação de seus clientes é fortemente utilizado e percebe-se pelo discurso dos gestores que existe uma cultura que favorece o uso desta ferramenta. São considerados instrumentos eficazes, que trazem grandes retornos, pois além de atrair novos clientes, são utilizados para pesquisas de opinião e satisfação, aumentando o índice de retenção dos clientes, correspondendo ao que Kotler define para o uso deste instrumento.

Portanto a quarta hipótese, onde era afirmado que a participação dos clientes nas concessionárias de veículos ocorre através do instrumento pesquisa de satisfação utilizando o preenchimento de formulários se confirma, pois 83% (oitenta e três por cento) das empresas utiliza este instrumento para fazerem com que seus clientes participem da vida organizacional.

O quinto objetivo específico que era identificar à luz do modelo de Denise John em que dimensão as concessionárias motivam seus clientes a participarem também foi atingido, pois foi identificado que a dimensão que as concessionárias motivam seus clientes a participarem é o relacionamento cliente-empresa.

Identificou-se que segundo os gerentes das concessionárias, elas não têm em seus planos particulares pontos que possam dimensionar a participação dos clientes. Porém segundo o modelo da base teórica eles consideraram a variável descrita como estímulo que é dado pela montadora, muito relevante, fazendo com que o objetivo específico, considere como identificado esta variável que está dentro da dimensão relacionamento cliente-empresa. Porém a variável: Por ser uma ação societal, foi considerado relevante para os respondentes, embora esta dimensão esteja no relacionamento empresa-sociedade.

Porém a variável “Para garantir a qualidade do resultado” apresentou um alto nível de importância para os respondentes e está na dimensão empresa-empresa, pois é motivada pelo lado financeiro da empresa, mas não pode levar à conclusão de que seja nesta dimensão que as concessionárias de veículos da cidade de Fortaleza se encontram em termos de participação dos clientes.

A dimensão subjacente a estas variáveis é a que se refere ao cliente e ao relacionamento cliente-empresa. Por esta razão este fator é denominado relacionamento cliente-empresa, que apesar de importante, não pode ser considerada como a dimensão mais relevante nas concessionárias analisadas.

Portanto conclui-se que a quinta hipótese onde era afirmado que a maioria das concessionárias motiva seus clientes a participar utilizando a dimensão do benefício, definido por Denise John, também não se comprovou, pois, foi identificada à luz do

modelo de John que a dimensão onde se encontram as concessionárias é o relacionamento cliente-empresa e não a obtenção de benefícios.

Desta forma conclui-se que o objetivo principal desta pesquisa foi atingido por meio de cada objetivo específico encontrado e a cada hipótese testada. Foi identificado o nível e o grau de participação nas concessionárias, foram identificados e analisados os instrumentos promotores da participação e também foi identificada a dimensão da motivação utilizada pelas concessionárias.

Conclui-se que as organizações revendedoras de veículos das 04 (quatro) maiores montadoras do Brasil localizadas na cidade de Fortaleza, desenvolvem um nível de participação moderado, com um grau de participação intermediário, fazendo uso restrito dos instrumentos promotores da participação, porém estão atentas e desejosas de se relacionarem com seus clientes, fazendo-os participar de suas vidas organizacionais, pois percebem nesta participação, que a competência do cliente faz diferença no êxito de seus empreendimentos.

Esta pesquisa que teve como objetivo geral analisar a participação dos clientes nas concessionárias de veículos das 04 (quatro) maiores montadoras do Brasil situadas na cidade de Fortaleza, a saber, a FIAT, FORD, VOLKSWAGEN E CHEVROLET, segundo os modelos de John, Hubbert e Bordenave, se dá por concluída e satisfeita dentro do escopo definido por sua proposição.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A, KUMAR, V., DAY, George S. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROS, Cláudius D'Artagnan C. de. *Qualidade e Participação: o caminho para o êxito*. São Paulo: Nobel, 1991.
- BATESON, John E. G. E HOFFMAN, K. Douglas. *Marketing de Serviços*, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- BERGMAN, B and KLEFSJO, B. "Quality: From Customer Needs to Customer Satisfaction" ; Sweden: Mc Graw-Hill, 1994. Disponível em <<http://www.emeraldinsigth.com>>. Acesso em 18/07/2004.
- BENDAPUDI, N. "Study of Consumer behavior in service". *Journal of Retailing*, Vol. 77 No. 6, 2003. Disponível em <<http://www.emeraldinsigth.com>>. Acesso em 12/08/2004.
- BETTENCOURT, L.A. "Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery", *Journal of Retailing*, Vol. 73 No. 3, pp. 383-406, 1997. Disponível em <<http://www.emeraldinsigth.com>>. Acesso em 18/07/2004.
- BITNER, Mary Jo, FARANDA, William T., HUBBERT, Amy R., ZEITHAML, Valarie A., "Customer contributions and roles in service delivery", *International journal of Service Industry Management*, Vol. 8 N° 3, 1997. Disponível em <<http://www.emeraldinsigth.com>>. Acesso em 18/06/2004.
- BOWEN, D.E. *Managing Customers as Human Resources in Service Organizations*, *Human Resources Management*, 1986. Disponível em <<http://www.emeraldinsigth.com>>. Acesso em 18/07/2004.
- BONOMA, Thomas V. - *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process*. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985. Disponível em <<http://www.emeraldinsigth.com>>. Acesso em 18/07/2004.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. *O que é Participação – 2ª Edição*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- BREWER, Ann M. "Developing commitment between managers and employees". *Journal of managerial psychology*: Sidney (Australia) v. 11, n° 4, 1996, p. 24. Disponível em <<http://www.emeraldinsigth.com>>. Acesso em 18/08/2004.

- CAVALCANTE, Fabiane de Barros Figueiredo. *Marketing de Relacionamento no Franchising: um estudo no setor fast-food*. Dissertação de Mestrado. Fortaleza: UNIFOR, 2002.
- COLOMBINI, Letícia. *Ouçã o que Ele diz*. Revista Você s.a. Editora Abril, março, 2000.
- COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pámela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*, 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COWELL, Donald W. *The Marketing of Services*, London: William Heinemann Ltda, 1984. Disponível em <http:// Disponível em <http:// www.emeraldinsigth.com >. Acesso em 18/08/2004.
- DABHOLKAR, P.A. "Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13 No. 1, pp. 29-51, 1996. Disponível em <http:// Disponível em <http:// www.emeraldinsigth.com >. Acesso em 16/08/2004.
- FERREIRA, Ademir Antonio. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. *Manual de Elaboração de Tese, Dissertação e Monografia*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2001, p. 7 e 8.
- GRÖNROOS, Christian (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Books, D.C. Heath.
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. *Métodos em Pesquisa Social*. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.
- HUBBERT, Amy R., "Customer contributions and roles in service", *International journal of Service Industry Management*, Vol. 8 N° 3, 1995, p. 168-225, 1995. Disponível em <http:// Disponível em <http:// www.emeraldinsigth.com >. Acesso em 16/06/2004.
- JOHN, Denise Jeannie. *The effects of employee service quality provision and customer personality traits on customer participation, satisfaction and repurchase intentions. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration (Marketing)*, 2003.

Disponível em <http: // Disponível em <http: // www.emeraldinsigth.com >. Acesso em 18/06/2004.

KELLEY, S.W., SKINNER, S.J. and DONNELLY, J.H. *Customer Participation in Service Production and Delivery. Journal of Retailing*, 1990, p. 315-335. Disponível em <http: // www.emeraldinsigth.com >. Acesso em 18/08/2004.

KELLEY, S.W., SKINNER, S.J. and DONNELLY, J.H. *Organizational Socialization of Service Customers,* *Journal of Business Research*, (1992), p. 197-214. Disponível em <http: // Disponível em <http: // www.emeraldinsigth.com>. Acesso em 18/08/2004.

KRISHNA, K Govender. *Proposing a model for managing service quality in the financial services industry*, 1998.

Disponível em [http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1998/Cd rom/Govender77.pdf](http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1998/Cd_rom/Govender77.pdf), Acessado em 12/07/2004.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, G. *Principios de Marketing*, 9ª ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*, 10ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

LANGARD, E., BATESON, J.E.G., LOVELOCK, C.H. and EIGLIER, P. *Marketing of Services: New Insights From Consumers and Managers*, *Marketing Science Institute*, Cambridge, MA, Report No. 81-104 (1981). Disponível em <http: // www.emeraldinsigth.com >. Acesso em 18/08/2004.

LATIF, Sumaia Abdei, *A análise fatorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V. 00, nº 0, 2º sem / 1994.

LEITE, Tarcísio F. (Organizador). *Por uma teoria da gestão participativa: novo paradigma de administração para o século XXI*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.

LERNER, Walter. *Organização Participativa: mais uma poderosa tecnologia na busca da competitividade*. São Paulo: Atlas, 1996.

- LOVELOCK, C.H. and YOUNG, R.F. *Look to Customers to Improve Productivity*. *Harvard Business Review*, 57 (May-June), 168-178, (1979). Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com>>. Acesso em 06/08/2004.
- LOVELOCK, Christopher H. (1996), *Services Marketing*, 3rd ed., Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.
- LOVELOCK, Christopher H. and WRIGHT, Lauren K. (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall, Inc.
- MACHADO, Luis Sergio Farias. *Gestão Participativa nas Cooperativas Agropecuárias do Estado do Ceara*, Fortaleza: UNIFOR, Dissertação de Mestrado, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada – 3ª Edição*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, Sérgio Pinto. *Participação dos Empregados nos Lucros das Empresas – 2ª Edição*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATOS, Francisco Gomes. *Gerência Participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de Marketing – Edição Compacta – 3ª Edição*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital – 3. ed.* São Paulo: Atlas, 2002.
- McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- Mc LAGAN, Patricia A. & NEL, Christo. *A Nova era da Participação*. Rio de Janeiro: Campus: 2000.
- MELLO, Clarissa. *Cresce o uso da gestão participativa nas companhias*. *Jornal Correio da Bahia - Caderno Trabalho*, de 11/02/2001.
- MENDONÇA, Luiz Cavalheira de. *Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas*. São Paulo: Atlas, 1987.
- MILLS, P.K. and MORRIS, J.H. "Clients as 'partial' employees of service organizations: role development in client participation", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No.

- 4, pp. 726-35, 1986. Disponível em <http: // www.emeraldinsigth.com >. Acesso em 18/08/2004.
- MILLS, Peter K. and MORRIS, James H. "Clients as "Partial" Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation," *Academy of Management Review*, 11 (4), 726-735, 1986. Disponível em <http: // www.emeraldinsigth.com >. Acesso em 18/08/2004.
- MILLS, Peter K. "On the Quality of Services in Encounters: An Agency Perspective," *Journal of Business Research*, 20 (1), 31-41, 1990. Disponível em <http: // www.emeraldinsigth.com >. Acesso em 18/08/2004.
- MOGGI, Jair. *Administração Participativa e Nível de Identificação com a Empresa – Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado apresentada na FEA – USP, São Paulo, 1991. Disponível em www.capes.gov.br/bancodeteses.
- MOREIRA, Julio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrângelo, GOBE, Antonio Carlos. FISCHER, César Henrique, SOUSA, José Júlio. *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- PINTO, Eder Paschoal. *Multianálise do Desempenho e do Potencial: um novo e revolucionário paradigma para uma real gestão participativa*. São Paulo: Editora STS, 1995.
- PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, V. *Inovação pela Experiência*. Revista HSM *Management*, nº 43, abril, 2004.
- PLUNKET, Lorne C. & FORNIER, Robert. *Participative Management*. New York: John Wiley & Son Inc, 1991.
- REEDY, Joel, SCHULLO, Schauna e ZIMMERMAN, Kenneth. *Marketing Eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SCHNEIDER, B. and BOWEN, D.E. *The Service Organization: Human Resources Management is Crucial* . *Organizational Dynamics*, 21 (4), 15-22, 1993. Disponível em <http: // www.emeraldinsigth.com >. Acesso em 07/07/2004.
- SCHNEIDER, B. and BOWEN, D.E. *Winning The Service Game*. Boston: Harvard Business School Press, 1995. Disponível em <http: // www.emeraldinsigth.com >. Acesso em 07/07/2004.

- SILPAKIT, P. and FISK, R.P. *Participatizing the Service Encounter: A Theoretical Framework, in Services Marketing in a Changing Environment*, Bloch, T.M., Upah, G.D. and Zeithaml, V.A. Ed. Chicago: American Marketing Association, 1985.
- STEVENSON, William J. *Estatística Aplicada à Administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- STONER, James A. F. & FREEMAN, R. E. *Administração*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- TOFFLER, Alvin. *A Empresa Flexível – 4ª Edição*. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- WHITELEY, Richard C. *A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente: do planejamento a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WIKSTROM, S. (1996), "The Customer as Co-Producer," *European Journal of Marketing*, 30 (4), 6-19. Disponível em <[http:// www.emeraldinsigth.com](http://www.emeraldinsigth.com)>. Acesso em 07/07/2004.
- YONGDALHL, W.E. & KELLOGG, D.L. "On the relationship between customer participation e satisfactions". *International Journal of Marketing.*, 2003. Disponível em <[http:// www.emeraldinsigth.com](http://www.emeraldinsigth.com)>. Acesso em 09/07/2004.

APÊNDICES

1. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

A FENABRAVE - Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores foi criada em 1989, como, comerciais leves, caminhões e ônibus, motocicletas, máquinas agrícolas e implementos rodoviários.

Presente em todo o País, através de suas 22 REGIONAIS, a FENABRAVE reúne 31 ASSOCIAÇÕES DE MARCA ligadas ao setor da distribuição de veículos, representando, por meio destas, 4.560 concessionários de automóveis nacionais e importados.

Com sua presença na Internet desde 1998, a FENABRAVE consolida a profissionalização da entidade e a interatividade de seus projetos, voltados aos interesses das redes de distribuição e dos consumidores em geral. Além do portal de acesso aberto (www.fenabrave.org.br), a entidade oferece, com exclusividade aos concessionários cadastrados e ligados às associações de marca, o portal TELA (www.tela.com.br) que contempla informações e estudos do setor que visam aprimorar a gestão empresarial dos distribuidores de veículos.

Segundo informações do website da FENABRAVE, as quatro maiores marcas de automóveis do Brasil são, VOLKSWAGEM, FIAT, FORD E GENERAL MOTORS. A Volkswagen foi a que obteve maior participação de mercado no varejo em janeiro de 2004, com 27,24%. A marca alemã superou a General Motors, que deteve 24,45% no mesmo mês. A italiana Fiat somou 21,85% de participação, ficando na terceira posição entre as marcas mais vendidas. A Ford registrou 9,22% de participação.

Já entre os comerciais leves, a Ford liderou o mercado com 25,46%. A segunda colocação ficou com a General Motors, que registrou 18,10% de participação. A Volkswagen vem em seguida com 16,98% do mercado. Na quarta posição aparece a Fiat com 14,85%.

No setor de caminhões, a Mercedes-Benz ficou na primeira colocação, com 35,76% de participação no mercado. A Volkswagen aparece logo após no ranking, com 28,46% do mercado. Na terceira posição está a Ford, com 17,64%, seguida pela Volvo, com 7,01% das vendas de caminhões.

No mercado de ônibus, a Volkswagen se destacou com 37,43% do mercado, seguida pela Mercedes-Benz com 35,29% do mercado. Logo após vem a Marcopolo, com 18,38%. A Agrale e Iveco empataram com 2,48% de participação cada uma.

A Honda lidera o mercado de motocicletas com grande vantagem sobre a segunda colocada. Em janeiro, a marca registrou 86,45% do mercado de duas rodas, enquanto a Yamaha, sua principal concorrente deteve 12,08% de participação. Outras marcas somaram 1,48% do mercado.

Segundo informações recebidas por telefone e e-mail, do Sr. Fernando Dantas da FENABRAVE – Regional Ceara o mercado de Concessionárias de Fortaleza é composto de 44 Concessionárias sendo 28 de Comerciais leves, 04 de caminhões, 01 de ônibus e 11 de motocicletas.

2. Questionário



UNIVERSIDADE DE FORTALEZA
CENTRO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Pesquisa de Campo para a dissertação do Mestrado

Mestrando: Alberto dos Santos Paiva Filho

Orientador: Professora Danielle Miranda de Oliveira Arruda Gomes, Doutora.

TEMA DA PESQUISA: Uma análise sobre a participação do cliente nas organizações a luz dos modelos de JONH, HUBBERT e BORDENAVE nas concessionárias das 4 maiores montadoras de veículos em Fortaleza.

OBJETIVO: Esta pesquisa tem como objetivo identificar o nível, grau, modo e motivações para a participação dos clientes nas organizações investigadas, tomando por base os modelos de BORDENAVE, HUBBERT e JOHN.

Data ____/____/____

Cargo:

Montadora:

Tempo de trabalho em concessionária:

10 anos Entre 04 e 10 anos Entre 10 e 20 anos Mais de 20 anos

1. BORDENAVE classifica a participação nas organizações por meio do **nível** desta participação o qual ele define como demonstrado no quadro abaixo. Diante disso como você classifica o nível de participação dos clientes, baseado no que a empresa promove para gerar esta participação? Assinale utilizando em uma escala de 1 a 5 considerando 5 como o nível mais alto e 1 o mais baixo nível de participação:

A Organização promove a participação do cliente:	5	4	3	2	1
1. Na formulação da doutrina e da política da instituição					
2. Na determinação dos objetivos e estabelecimento de estratégias					
3. Na elaboração de planos, programas e projetos					
4. Na alocação de recursos e administração de operações;					

5. Na execução das ações					
6. Na avaliação dos resultados.					

2. Para o item 1 – formulação da doutrina e política da Instituição – como se dá esta participação? Descrever:

3. Para o item 2 - Na determinação dos objetivos e estabelecimento de estratégias – como se dá esta participação? Descrever:

4. Para o item 3 - Na elaboração de planos, programas e projetos como se dá esta participação? Explicar:

5. Para o item 4 - Na alocação de recursos e administração de operações – como se dá esta participação? Descrever:

6. Para o item 5 - Na execução das ações – como se dá esta participação? Descrever:

7. Para o item 6 – Na avaliação dos resultados – como se dá esta participação? Descrever:

8. Segundo HUBBERT os níveis de participação são classificadas como Baixo, Moderado e Alto, conforme detalhamento no quadro a seguir. Diante disto como você classificaria o nível de participação de seu cliente na empresa? Responda assinalando seu grau de concordância para cada uma das afirmações a seguir colocando:

- 5 - concordo totalmente,
- 4 - concordo,
- 3 - nem concordo nem discordo,
- 2 - discordo e,
- 1 - discordo totalmente.

O nível de participação de seu cliente é:		5	4	3	2	1
Baixo	A participação se reduz à presença do cliente durante a realização do serviço.					
Moderado	O cliente interage durante a realização do serviço para um resultado adequado.					
Alto	O cliente interfere como co-produtor do serviço.					

9. Segundo a sua concordância, justifique por que você considerou ____ (colocar grau de concordância assinalado) para o nível baixo:
10. Segundo a sua concordância, justifique por que você considerou ____ (colocar grau de concordância assinalado) para o nível moderado:
11. Segundo a sua concordância justifique por que você considerou ____ (colocar grau de concordância assinalado) para o nível alto:
12. BORDENAVE também classifica a participação nas organizações por meio do **grau** de participação, o qual ele define como demonstrado no quadro abaixo. Diante disso classifique o grau de participação dos clientes, , assinalando seu grau de concordância para cada uma das afirmações a seguir colocando:

- 5 - concordo totalmente,
 4 - concordo em parte,
 3 - nem concordo nem discordo (indeciso)
 2 - discordo em parte,
 1- discordo totalmente.

Considerando o grau de participação do cliente você concorda que:		5	4	3	2	1
1 – Informação	O cliente participa sendo informado das decisões tomadas na empresa.					
2 – Consulta Facultativa	O cliente participa sendo por vezes consultado pela empresa					
3 – Consulta Obrigatória	O cliente é consultado peça empresa obrigatoriamente em alguns momentos					
4 – Elaboração Recomendação	O cliente gera projetos e faz recomendações					
5 – Co-gestão	O cliente gera a empresa juntamente com os gerentes					
6 – Delegação	Os clientes são delegados a desempenhar determinadas tarefas e tomar determinadas decisões na organização					

7 – Auto-gestão	O cliente gerencia sua relação com a empresa					
-----------------	--	--	--	--	--	--

13. Para o item 1 – O cliente participa trazendo informações – como se dá esta participação? Descrever:

14. Para o item 2 – O cliente participa sendo por vezes consultado – como se dá esta participação? Descrever:

15. Para o item 3 – O cliente é consultado obrigatoriamente em alguns momentos – como se dá esta participação? Descrever:

16. Para o item 4 – O cliente gera projetos e faz recomendações – como se dá esta participação? Descrever:

17. Para o item 5 – O cliente gere a empresa juntamente com os gerentes – como se dá esta participação? Descrever:

18. Para o item 6 – Os clientes são delegados a desempenhar determinadas tarefas e tomar determinadas decisões na organização – como se dá esta participação? Descrever:

19. Para o item 7 – O cliente gerencia sua relação com a empresa – como se dá esta participação? Descrever:

20. Que instrumentos ou mecanismos são utilizados para promover a participação de seu cliente na organização? Preencha o quadro a seguir:

INSTRUMENTOS OU MECANISMOS UTILIZADOS:	SIM	NAO
1. Pesquisas de satisfação no ponto de vendas		
2. Pesquisas de opinião do ponto de vendas		
3. Visitas dos vendedores		
4 Telemarketing;		
5. Promoções de vendas		
6. A Internet via correio eletrônico		
7. Cartas de mala-direta		
8. Reuniões sistemáticas envolvendo grupos específicos		

Outros. Especificar:

21. Como é aplicada a pesquisa de satisfação na organização? Descrever:

22. Como é aplicada a pesquisa de opinião no ponto de vendas? Descrever:

23. Como é o procedimento para a visita de vendedores? Descrever:

24. Como é operacionalizado o telemarketing na organização? Descrever:

25. Como são aplicadas as atividades de promoção de vendas? Descrever:

26. Como é utilizada a Internet via correio eletrônico? Descrever:

27. Como é desenvolvida a ação de distribuição de mala-direta? Descrever:

28. Como são aplicadas as reuniões sistemáticas envolvendo grupos específicos? Descrever:

29. JOHN classifica a motivação da participação baseada nas dimensões: funcionais, técnicas e de auto-serviço. A dimensão funcional é aquela baseada no envolvimento do cliente no relacionamento que a empresa desenvolve com ele. A dimensão técnica é aquela onde o cliente se envolve nas tarefas da empresa que lhe atingem diretamente. Já a dimensão do auto-serviço é aquela onde a empresa faz de seu ponto de vendas um lugar onde o cliente sente que lá é uma extensão de sua casa e se envolve na organização com liberdade. Considerando estas dimensões assinale o seu grau de concordância com cada afirmação relacionando a empresa que você gerencia e a dimensão de motivação que ela desenvolve colocando:

- 5 - concordo totalmente,
- 4 - concordo,
- 3 - nem concordo nem discordo, (indiferente)
- 2 - discordo
- 1 - discordo totalmente.

A EMPRESA BUSCA MOTIVAR SEU CLIENTE A PARTICIPAR:	5	4	3	2	1
1. Por razões econômicas, tais como baixa do preço.					
2. Para satisfazer necessidades sociais.					
3. Para participar da experiência.					
4. Para garantir a qualidade do resultado.					
5. Para a construção do relacionamento empresa-cliente.					
6. Para diminuir a chance de riscos.					
7. Por que é estimulado pela montadora.					
8. Por que sente necessidade de promover a participação					
9- Por que o cliente tem a habilidade para de construir o que lhe interessa					
10-Para se socializar organizacionalmente.					
11 – Porque o cliente tem a disposição para realizar a tarefa					
12 – Porque gera a lealdade à empresa					
13 – Por que os clientes preferem ser independentes.					
14 – Para ter o controle da decisão.					
15 – Para ter o controle cognitivo da situação.					
16 – Para melhorar o desempenho organizacional.					
17 – Por que gosta de motivar.					
18 – Por sentir a utilidade do cliente na tarefa.					
19 – Por ser uma ação societal (outros clientes participam)					
20 – Para gerar dependência na relação empresa e cliente.					
21 – Por ser eficaz.					
22 - Para economizar tempo.					
23 – Por trazer benefícios psicológicos ao cliente.					

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)