UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

KAIKE MARTINS VIANNA

APLICAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA EM QUALIDADE PERCEBIDA PELOS CLIENTES EM UMA MICROEMPRESA DO SEGMENTO AUTOMOTIVO

JUIZ DE FORA

2021

KAIKE MARTINS VIANNA

APLICAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA EM QUALIDADE PERCEBIDA PELOS CLIENTES EM UMA MICROEMPRESA DO SEGMENTO AUTOMOTIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc., Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA
2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Martins Vianna, Kaíke.
Aplicação de Gestão Estratégica Baseada em Qualidade Percebida pelos Clientes de uma Microempresa do Segmento Automotivo / Kaíke Martins Vianna. -- 2021.
53 p. : il.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2021.

1. Qualidade Percebida. 2. Pesquisa de Campo. 3. Estratégia Organizacional. 4. Priorização. 5. Inovação. I. Dias Alves, Luiz Henrique, orient. II. Título.

KAIKE MARTINS VIANNA

APLICAÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA EM QUALIDADE PERCEBIDA PELOS CLIENTES EM UMA MICROEMPRESA DO SEGMENTO AUTOMOTIVO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovado em 19/03/2021.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc., Luiz Henrique Dias Alves (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora

Rodrigo Vianna
Gerente de Operações da Via Expressa Estética Automotiva

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que de alguma forma contribuíram para a apresentação deste trabalho.

Em especial, minha família, que sempre me motivou a buscar sucesso em meus objetivos pessoais e profissionais, principalmente meus pais, Joaquim Luiz de Barros Vianna e Rogéria Vilela Martins, por serem meus exemplos de garra e determinação, e ao meu irmão Rodrigo Martins Vianna por estar sempre ao meu lado nas batalhas diárias.

Ao meu orientador, Luiz Henrique Dias Alves, por toda atenção, ensinamentos e dedicação no processo de desenvolvimento do trabalho.

Agradeço à empresa júnior Mais Consultoria por ter me proporcionado uma experiência empresarial na qual pude treinar e desenvolver minhas capacidades e conhecimentos.

Agradeço à banco de professores pela dedicação e leitura deste trabalho, além de todas as sugestões para a melhoria do mesmo.

Aos colegas e amigos feitos durante a faculdade que compartilharam experiências e desafios no processo de aprendizagem.

RESUMO

No presente trabalho é discutido aspectos acerca de qualidade percebida, além do desenvolvimento de um estudo em uma estética automotiva na cidade de Juiz de Fora, focando em descobrir o que mais gera valor para o cliente. Essa informação será obtida através de ferramentas de analise de dados e metodologias de pesquisa científica. Com isso, será possível auxiliar a tomada de decisão e estratégia de investimentos do negócio.

Palavras-chave: qualidade percebida, tomada de decisão, estratégia organizacional e priorização.

ABSTRACT

This work discuss about perceived quality and a study developed at a detail shop service in Juiz de Fora, the main idea is to find out what is the most valuable aspect to the costumer. The information is going to be obtained using data analysis tools and scientific research methods. This way, will be possible to help the decision making process and the investments strategy in the company.

Keyword: perceived quality, decision making process, corporate strategy and prioritization.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Quantidade de habitantes por pequenos negócios.....10

FIGURA 2 – Pequenos negócios vs médias e grandes empresas.....11

FIGURA 3 – Persona.....19

FIGURA 4 – Macro etapas do desenvolvimento.....29

FIGURA 5 – Matriz de priorização da percepção dos clientes.....37

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – BI, Data Mining e Big Data.....18

QUADRO 2 – Modelo de Receita.....23

QUADRO 3 – Tipos de Canais.....25

QUADRO 4 – *Brainstorming* de problemas enfrentados pelo cliente.....31

QUADRO 5 – Circunstância de um possível problema vivenciado pelo cliente.....32

QUADRO 6 – Priorização de canais.....41

LISTA DE ABREVIATURAS, TERMOS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BI – *Business Intelligence*;

Big Data – Conjunto de dados com tamanho muito grande;

Brainstorming – Metodologia de geração de ideias;

Business Model Canvas – Quadro de modelo de negócios;

CRM – *Customer Relationship Management*;

Data Mining – Processo de exploração de dados para encontrar padrões;

IOWA – Estado dos Estados Unidos;

JTBD – *Job to be done;*

Persona – Ferramenta de segmentação de clientes;

PIB – Produto Interno Bruto;

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

MAUT – *Multiple Attribute Utility Function*.

SUMÁRIO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 10
1.2 JUSTIFICATIVA 12
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 13
1.4 OBJETIVOS 13
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 14
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 14
2.1 TEORIA DE PESQUISA 16
2.1.1 DOCUMENTAÇÃO INDIRETA 16
2.1.2 PESQUISA DE CAMPO 17
2.1.3 OBSERVAÇÃO DIRETA EXTENSIVA 17
2.1.4 OBSERVAÇÃO DIRETA INTENSIVA 17
2.2 BUSINESS INTELLIGENCE, DATA MINING E BIG DATA 18
2.3 PERSONA 19
2.4 MÉTODO DE TOMADA DE DECISÃO 20
2.4.1 TEORIA DA UTILIDADE MULTIATRIBUTO 20
2.5 QUALIDADE 20
2.6 QUALIDADE PERCEBIDA 21
2.7 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL 22

ANEXO A – LISTA DE ORIENTAÇÕES PARA ENTREVISTA 48

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DA PRIMEIRA PESQUISA DE CAMPO 49

ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE 51

ANEXO F – DECLARAÇÃO DA EMPRESA 52

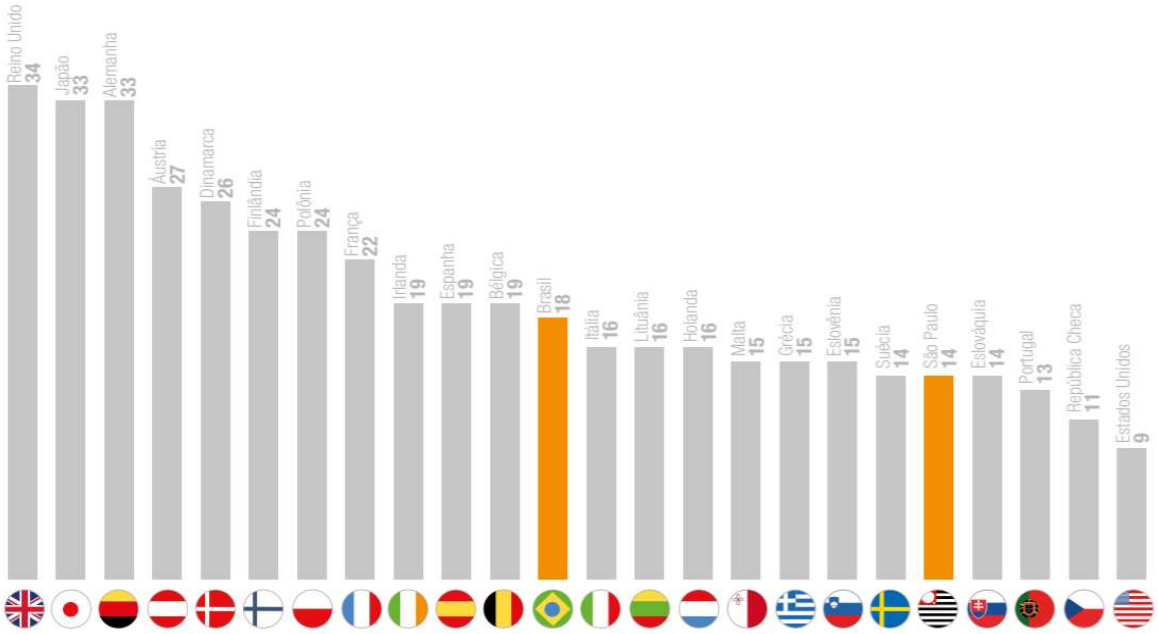
1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No cenário atual brasileiro, as microempresas estão cada vez mais presentes e relevantes na economia do país. Essas empresas estão contribuindo de maneira significativa para geração de empregos, PIB do Brasil e contemplam a grande maioria dos negócios brasileiros. Entretanto, ainda temos uma alta taxa de mortalidade, cerca de uma a cada quatro microempresas fecham antes mesmo do segundo ano de vida e um dos grandes fatores que corrobora com isso é a dificuldade em lidar com problemas financeiros.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, o Brasil é um dos países com o maior número de pequenos negócios quando comparado internacionalmente. Outro ponto de destaque é que a cidade de São Paulo está em um patamar bastante relevante na conjuntura internacional. Na FIGURA 1, é possível visualizar a quantidade de habitantes por pequenos negócios, ou seja, é uma métrica comparativa para percebemos a representatividade do Brasil quando comparada com o cenário internacional. A cidade de São Paulo, por si só, possui uma densidade de negócios próxima a de alguns países de primeiro mundo.

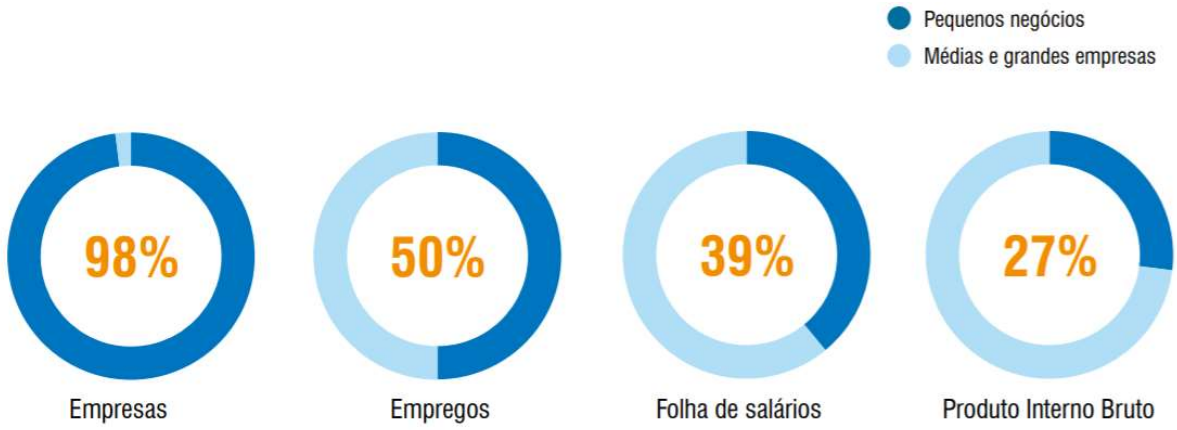
FIGURA 1 - Quantidade de habitantes por pequenos negócios



Fonte: SEBRAE-SP (2014)

A forte atuação do Brasil no cenário global tem a ver com característica e perfil da população nacional. O brasileiro, de forma geral, tem uma cultura empreendedora bastante forte e esse empreendedorismo vem crescendo ao longo do tempo. Alguns especialistas explicam que as constantes crises e problemas políticos do país estimularam um chamado empreendedorismo emergencial, no qual os brasileiros foram forçados a empreender por necessidade financeira e alto índice de desemprego. O fato é que o Brasil é uma das referencias no empreendedorismo e que a cidade de São Paulo representa muito bem o cenário atual.

FIGURA 2 – Pequenos negócios vs médias e grandes empresas



Fonte: SEBRAE-SP (2014)

De acordo ainda com os dados apresentados na pesquisa realizada pelo SEBRAE, vide FIGURA 2, podemos observar que as pequenas empresas correspondem a 98% das empresas do estado de São Paulo, e que, apesar de possuir grandes negócios, com alta quantidade de funcionários, as microempresas são responsáveis por 50% dos empregos atuais e quase 40% da folha salarial dos brasileiros residentes em São Paulo. Além da grande representatividade no PIB, chegando a quase 30%. SEBRAE - **Estudo de Mercado. "Pequenos negócios em números"**, 2019. (Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acessado em 25/11/2019).

Quando observamos alguns dados referentes à empregabilidade no Brasil, temos que apenas no primeiro trimestre de 2018, tivemos cerca de 200 mil admissões nas microempresas. Isso corresponde a quase 85% dos empregos gerados em Março de 2018, por exemplo. Em suma, o universo de pequenas empresas no Brasil é muito relevante e ano após ano essa

representatividade vai aumentando. SEBRAE - **Estudo de Mercado. "Pequenos negócios em números"**, 2019. (Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acessado em 25/11/2019).

Tendo em vista a situação atual das pequenas empresas chamamos atenção para o seguinte problema: "Um terço das cerca de 17 milhões de companhias em atividade no Brasil passam por problemas financeiros." (FOLHA DE SÃO PAULO, 19/10/2017). De acordo com um estudo realizado pelo Serasa, a maior parte das companhias incluídas no grupo de empresas que passam por dificuldades financeiras são as microempresas com faturamento de até R$ 360 mil por ano. Houve um aumento significativo na quantidade de empresas abertas nos últimos anos, só de 2016 para 2017, teve um aumento de cerca de 10% no número de registros empresariais. Isso significa que nos dias de hoje o Brasil contempla um número relevante de empresas "jovens", ou seja, com menos de cinco anos vida, e com alta necessidade de desenvolvimento na área financeira. (FOLHA DE SÃO PAULO, 19/10/2017).

Uma das maiores dificuldades dos empreendedores de microempresas é de priorizar os esforços naquilo que mais gera valor e prosperidade. Muitas das vezes, o proprietário fica atarefado com rotinas do dia-a-dia e resolvendo problemas cotidianos e investe pouco tempo no entendimento das necessidades e requisitos do cliente, passo fundamental para descobrir onde deverão ser alocados os principais investimentos de tempo e dinheiro para que o negócio perdure ao longo do tempo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para o desenvolvimento do trabalho, é necessário escolher uma pequena empresa que esteja vivenciando um cenário coerente com o contexto apresentado anteriormente. No qual, esteja em sua fase inicial de vida, possua atuação direta dos proprietários e que esteja precisando conhecer melhor seu público para pautar suas decisões em prol do que o cliente percebe de valor. A empresa em questão foi fundada em Maio de 2017, no seu primeiro ano, o foco da organização era no aprendizado operacional. Ou seja, como operar o negócio de forma a garantir que os serviços prometidos eram executados da maneira esperada. Entretanto, no começo de 2018, houve a saída de um dos três sócios que compunham a estrutura societária. Com isso, aconteceu um déficit expressivo no caixa, fazendo com que até o final de 2018 fosse direcionado para a recuperação e reestruturação da gestão financeira.

Já em 2019, caminhando para o terceiro ano de vida, a empresa já obteve um aprendizado relevante, do ponto de vista operacional e estava financeiramente preparada para realizar investimentos e executar suas atividades com um risco menor, então, foi elaborado um planejamento estratégico, em que, as principais saídas eram: conhecer melhor seus próprios clientes e investir tempo/ recursos de maneira mais eficiente.

Aproveitando as oportunidades desse cenário, esse trabalho procura identificar com base nos conhecimentos adquiridos no curso de engenharia de produção e na revisão bibliográfica sobre percepção de valor dos clientes e qualidade percebida, quais são os atributos e características de maior relevância da empresa em questão. Para que assim, ela consiga voltar seus esforços e direcionar o foco da gestão estratégica baseada na qualidade percebida pelos clientes.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho foi desenvolvido em uma microempresa do segmento de serviços automotivos na cidade de Juiz de Fora – MG, mais especificamente, a empresa trabalha com limpeza, higienizações, hidratação, polimento e outros tipos de tratamento de pintura de automóveis. A pesquisa começou em Junho de 2019, teve seu desenvolvimento até Março de 2020 e começou a apresentar resultados importantes em sequência, sendo que algumas das práticas e ações elaboradas se inseriram na rotina da empresa e vêm sendo executadas até o momento dos últimos dados coletados.

O trabalho compreende na analise do contexto da empresa, entendimento das principais estratégias e realização de pesquisas de campo, interações e entrevistas para coleta de informações sobre a qualidade percebida pelos clientes da própria empresa. Os dados e informações utilizados são reais e fornecidos também pela empresa, posteriormente, com uso de ferramentas para análise e tomada de decisão, são desenvolvidos e elaborados planos de ação e implementações para geração de resultados.

1.4 OBJETIVOS

O principal objetivo do trabalho é propor e desenvolver ações em um âmbito estratégico da empresa para que ela foque a sua energia em aspectos que são valorizados pelo cliente. Para que isso ocorra será necessário alcançar os seguintes passos.

- Entender o contexto estratégico atual da empresa;
- Identificar quais são os aspectos que os clientes enxergam o maior valor;
- Auxiliar na tomada de decisão para que a empresa volte esforços para o que realmente importa;

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Primeiramente, são desenvolvidas metodologias científicas a respeito dos conceitos e abordagens do trabalho. Isto inclui as técnicas de pesquisas realizadas, os processos de desenvolvimento de questionários e definição de amostra, métodos de geração de ideias, *brainstorming,* teorias sobre priorização e tomada de decisões, conceitos e ferramentas de marketing, qualidade tradicional e qualidade percebida.

Em seguida, elabora-se uma estratégia de definição de clientes e *persona* para realização da etapa de entrevistas, garantindo que o trabalho seja fundamentado na opinião do segmento de clientes que realmente é relevante para a empresa. Para a pesquisa de campo com esse nicho de clientes determinado previamente é feita observação direta intensiva e extensiva, além de entrevistas informais no dia-a-dia da empresa.

Os resultados dessa pesquisa de campo são avaliados, validados e quantificados para que possa ser estudada a qualidade percebida pelo cliente, determinando quais aspectos organizacionais o cliente final percebe o maior valor. Por fim, são adicionados planos de ação na gestão estratégica da empresa, para garantir que o foco dos seus esforços, recursos e direcionamento estratégico sejam baseados nas percepções de qualidade dos clientes.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho contempla cinco capítulos que percorrem os aspectos conceituais e práticos desenvolvidos na empresa.

No primeiro capitulo são discutidas as principais motivações e objetivos do trabalho. Principalmente alinhamento de expectativas, escopo do trabalho e definição dos resultados e objetivos propostos.

Em seguida, no segundo capítulo, são apresentados os conceitos a cerca do desenvolvimento do trabalho, ou seja, toda a referência bibliográfica, estudos na área, referência de pesquisadores e estudiosos da área e até mesmo outros trabalhos de conclusão de curso que foram desenvolvidos a cerca deste tema.

No terceiro capítulo, é abordado a metodologia e desenvolvimento do trabalho de maneira mais detalhada, com disso, toda a exploração e processo de aplicação da pesquisa de campo, juntamente com as etapas prévias de planejamento e definições, validações das informações obtidas, aplicação de ferramentas de análises e tomada de decisões, além dos planos de implementação das ações.

O capitulo 4 consiste em apresentar resultados obtidos através de todo o desdobramento do trabalho, as identificações dos valores percebidos pelos principais clientes, bem como as discussões e resultados das propostas de ações estratégicas.

Por fim, o quinto capítulo faz uma conclusão final de todo o trabalho desenvolvido na empresa e relata o aprendizado obtido durante o processo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta o referencial teórico que vai embasar o desenvolvimento do trabalho. São apresentadas técnicas de pesquisa, uma vez que se pretende realizar pesquisas de campo, com entrevistas, interações e questionários com o objetivo de extrair informações fidedignas. Em seguida, é apresentada uma ferramenta de *Marketing* que auxilia, juntamente com o conceito de *Business Intelligence* a organizar as informações que são obtidas pela pesquisa. Depois, alguns autores de dissertam sobre qualidade e qualidade percebida nos ajuda a fazer um link entre as informações coletadas do cliente e a empresa com as definições de qualidade. Por fim, uma ferramenta de tomada de decisão e breves conceitos de estratégia e de modelagem de negócios para auxiliar na formatação de ações mais concisas.

2.1 TEORIA DE PESQUISA

De acordo com Alves (2009), o objetivo de uma pesquisa é adquirir dados sobre um problema com a utilização de investigação e técnicas, e, com isso, obter aprendizado e atualizar o conhecimento sobre determinado assunto. As técnicas mencionadas como mais relevantes são: documentação indireta, pesquisa de campo (documentação direta), observação direta extensiva e observação direta intensiva.

2.1.1 DOCUMENTAÇÃO INDIRETA

A documentação indireta é uma etapa que visa coletar informação prévia sobre determinado tema que vai ser trabalhado. Essa etapa pode ser desenvolvida através de pesquisa bibliográfica e ou pesquisa documental. (ALVES 2009).

a) Pesquisa Bibliográfica: A pesquisa bibliográfica é elaborada tendo em vista materiais pré-existentes, como artigos e livros. (JUNIOR, 2007).

b) Pesquisa Documental: Para Junior (2007), este tipo de pesquisa faz referência a um material que não foi tratado ou em fase de reelaboração.

2.1.2 PESQUISA DE CAMPO

Alves (2009) diz que a pesquisa de campo é baseada no levantamento de dados e observação dos fenômenos com o objetivo de adquirir mais conhecimento sobre alguma situação, problema ou hipótese. Existem três subdivisões a respeito dessas pesquisas: quantitativo-descritivas, exploratórias e experimentais.

a) Quantitativo-descritiva: Normalmente utilizada para analisar algum problema, definição de variáveis e oportunidades. Então, técnicas como entrevistas, questionários e formulários podem ser aplicados.

b) Exploratória: O caráter exploratório tem por objetivo entender mais sobre determinado problema e, com isso, aumentar o entendimento sobre algum processo, desenvolver hipóteses e obter mais clareza. As técnicas de amostragem e estatísticas são mais recomendadas nesse caso.

c) Experimentais: Pesquisas experimentais utilizam experimentos e simulações para entender sobre o problema. São também utilizadas nas relações de causa-efeito e em análise de dados com correlações e inferências estatísticas.

2.1.3 OBSERVAÇÃO DIRETA EXTENSIVA

A observação direta extensiva é realizada com a aplicação de questionários, pesquisas de opinião e formulários. Segundo Alves (2009), a diferença entre questionários e formulários é que o questionário é composto por várias perguntas que podem ser respondidas pelo entrevistado sem a presença do entrevistador, enquanto no formulário, o entrevistador é o responsável por transcrever as respostas das perguntas. Já as medidas de opinião e atitudes contemplam a utilização de escala e atributos para mensurar os objetos.

2.1.4 OBSERVAÇÃO DIRETA INTENSIVA

"Observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos humanos com foco em aspectos da realidade de que se tem interesse em estudar" (ALVES, 2009).

2.2 BUSINESS INTELLIGENCE, DATA MINING E BIG DATA

De acordo com Joni Hoppen (2015), uma das perguntas mais frequentes está relacionada com os conceitos de BI, Data Mining, Big Data, uma vez que os três estão associados à análise de dados. Para isso, Hoppen e sua equipe desenvolveu uma tabela, QUADRO 1, para explicar as diferenças em vários aspectos.

QUADRO 1 – BI, Data Mining e Big Data

Caracteristicas	*BI (Business Intelligence)*	*Data Mining*	*Big Data*
Virtude da solução	Volumetria – Monitorar o desempenho dos indicadores das operações	Metodologia científica e algoritmos. Descobrir padrões de comportamento de dados. Detecção de pontos cegos da gestão. Análise estatística intensa e pontual.	Data mining em grande escala. Geração de conhecimento de gestão, apoiado por inteligência e capacidade computacional. Análise estatística intensa e contínua
Tipos de dados	Dados estruturados em planilhas, banco de dados relacionais e dimensionais, etc.	Dados estruturados em planilhas, banco de dados relacionais e dimensionais, etc.	Dados estruturados, semiestruturados e não estruturados em bancos de dados NoSQL ou TripleStores
Estilo de análise	Reflete apenas o passado dos dados em pequena ou grande escala. Não há inteligência no sistema, sendo necessário profissionais da gestão para interpretar as informações e tomada de decisão.	Permite fazer a predição e descoberta de fatores relevantes ao negócio em pequena escala usando inteligência computacional. Necessita de profissionais da gestão trabalhando em colaboração com cientistas da informação.	Permite fazer a predição e descoberta de fatores relevantes ao negócio em grande escala usando inteligência computacional. Necessita de profissionais da gestão trabalhando em colaboração com cientistas da informação.
Resultados Esperados	Diversas visualizações de gráficos consolidadas em painéis de controle conhecidos como dashboards	Relatório de recomendação	Painéis de controle com indicadores preditivos e recomendações estratégicas.
Foco	Monitorar indicadores tais como preço, valor, temperatura, custo total, etc.	Identificar padrões de comportamento dos dados, criando novos indicadores de análise para o BI	Extração do conhecimento de grandes massas de dados com fontes e tipos variados
Comercialização	Custo de implementação, integração do sistema e mensalidade por usuário	Valor do projeto, envolvendo o custo da produção do relatório	Custo de implantação, integração do sistema e/ou comissionamento sobre o resultado do faturamento.
Volume de dados	Alto, porém limitado ao processamento dos bancos de dados relacionais/dimensionais	Baixo, trabalho por amostragem (pequenas parcelas) de dados com alto custo de processamento	Alto, com estruturas distribuídas e grande demanda de procesamento.

Fonte: Hoppen (2015)

2.3 PERSONA

De acordo com Ardath Albee, a *persona* é um esboço que representa um seguimento chave da sua audiência. Garret (2011) diz em seu livro "*The elements of user experience: user-centered design for the web and beyond"* que o desenvolvimento de *persona* é uma técnica que permite entender melhor as necessidades do usuário do seu produto ou serviço. É criado um personagem que ilustra determinado grupo de clientes. De acordo com a "*Buffer Marketing Library*", na FIGURA 3, é preciso desenvolver as seguintes informações da sua *persona*:

a) Nome da *Persona*;

b) Profissão/Ocupação: Informações a respeito de onde trabalha e o que faz;

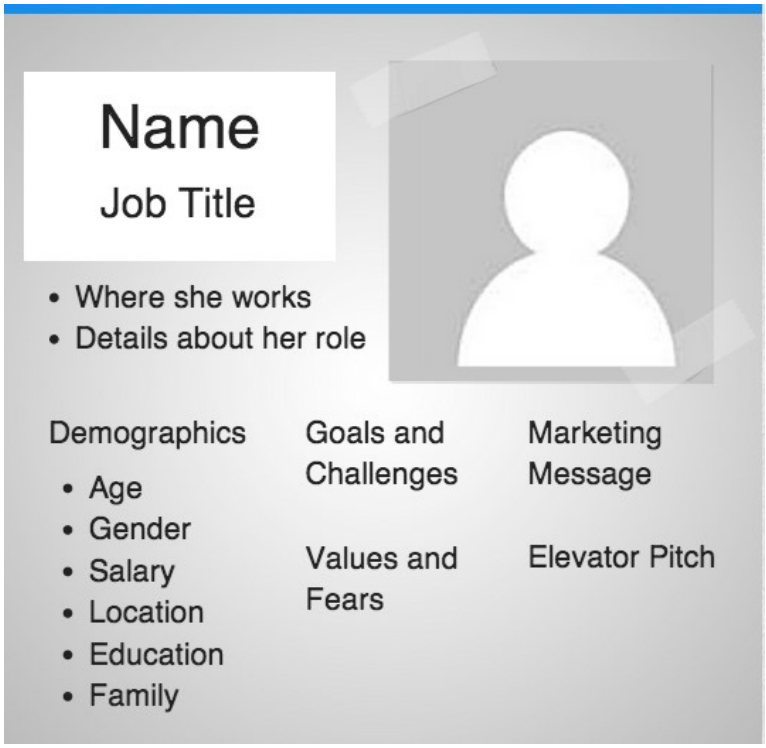
c) Dados demográficos: Idade, gênero, salário, localização, tipo de educação, família;

d) Objetivos e desafios: Objetivos primários, objetivos secundários, o que ele realmente quer;

e) Medos e frustrações: O que impede está pessoa de atingir seus objetivos.

f) Como podemos ajudar: Descrever como a empresa pode ajudar esta pessoa.

FIGURA 3 – *Persona*



Fonte: Buffer (2015)

2.4 MÉTODO DE TOMADA DE DECISÃO

2.4.1 TEORIA DA UTILIDADE MULTIATRIBUTO

Também conhecida como MAUT - *Multiple Attribute Utility Function*, essa teoria baseia-se da hipótese de que, em qualquer problema de decisão existe uma função de valor real v sob o conjunto de alternativas A que o tomador de decisão deseja examinar. (AUTRAN 2004).

De acordo com Luiz Flavio, a teoria em questão assume que o tomador de decisão, juntamente com um analista, consegue identificar alternativas discretas para serem avaliadas, além disso, eles ainda são capazes de estruturar os critérios de maneira hierárquica. Essa teoria tem sido empregada em diversas aplicações, entretanto, segundo Luiz, deve-se ter cuidado ao estudar as bases teóricas dessa abordagem, uma vez que as hipóteses envolvidas são muito representativas.

2.5 QUALIDADE

A associação de bibliotecas do Reino Unido começa seu discurso acerca do que é qualidade da seguinte maneira: Fácil de reconhecer, difícil de definir. (LIBRARY ASSOCIATTION 1994). O conceito de qualidade sofreu diversas alterações e novas perspectivas ao longo dos anos. Entretanto, este termo é remetido a algo positivo na vida das pessoas. Quando falamos sobre um produto de qualidade, remetemos a um produto que cumpre sua função. Quando um serviço tem qualidade, por exemplo, provavelmente ele supera e/ou atende expectativas das pessoas, até mesmo diversos outros aspectos da vida que não estão necessariamente voltadas ao comercio recebem o nome da qualidade. Sono de qualidade, profissional de qualidade, almoço de qualidade, entre outras expressões são ouvidas cotidianamente. A definição de qualidade muitas das vezes não terá uma definição clara e envolverá aspectos pessoais e relativos.

Em contrapartida, entendemos que a falta de qualidade remete a algo ruim. Quando determinado acabamento em uma casa não cumpre com sua função ou esteticamente não ficou bom, é normal escutar: “material sem qualidade”, “profissional desqualificado”, “serviço com baixa qualidade”, entre outras afirmações. Ou seja, conseguimos reconhecer, de certa maneira se algo tem qualidade ou não, mas ainda sem muitos conceitos e definições objetivas.

Ao longo dá história, muitos gurus estudaram as questões conceituais acerca da definição da qualidade. Provavelmente o mais famoso é W. Edwards Deming. Dr. DEMING foi um americano nascido no estado de IOWA que faleceu no ano de 1993. Segundo ele

> "Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. Somente o cliente é capaz de definir a qualidade de um produto. O conceito de qualidade muda de significado na mesma proporção em que as necessidades dos clientes evoluem".

Segundo FIODE (1997), ao longo da vida, DEMING, trabalhou com Walter A. Shewhart no departamento de agricultura do governo dos EUA. Shewhart foi um grande estatístico da época, responsável pelo desenvolvimento dos estudos de variabilidade e da renomada "carta de controle" ferramenta conhecida mundialmente em trabalhos de controle estatísticos. Durante esse período, DEMING definiu a qualidade como a conformidade de determinado produto às especificações técnicas que lhe foi atribuído. Esse trabalho em conjunto trouxe grandes contribuições para o tema, uma vez que as definições de DEMING puderam ser quantificadas com as propostas estatísticas de SHEWHART. Além desses estudiosos, existiram TAGUCHI, ISHIKAWA, GARVIN, JURAN, entre outros, que agregaram para o conceito de qualidade de diversas formas, desde o desenvolvimento de ferramentas da qualidade até diferentes abordagens.

2.6 QUALIDADE PERCEBIDA

De acordo com Lee Zhao Jian (2014), existem diversos artigos e pesquisas para determinar o que é a qualidade percebida pelos clientes, entretanto, em seu artigo, ele avalia a qualidade percebida em alguns indicadores e pontos de vista: Preço, Familiaridade, Embalagens, Origem da marca, Auto identificação, Imagem de marca.

a) Preço: Diversas pesquisas apontam que o preço é um dos principais indicadores. Muitos consumidores associam o preço com a qualidade dos produtos e serviços. Ou seja, quando o preço cai em função de uma promoção, os clientes percebem queda na qualidade do produto. Seja porque ele ficou obsoleto ou estão fazendo queima de estoques.

b) Familiaridade: A percepção de qualidade também é associada com a familiaridade, quanto mais familiar aquele produto ou serviço for para o consumidor, mais a chance de adquiri-lo e ver valor.

c) Embalagens: Diferentes tamanhos de embalagens são desenvolvidos para adequar as necessidades dos clientes, entretanto, o tamanho da embalagem também é associado à qualidade. Uma pesquisa recente mostra que quanto menor a embalagem, mais o cliente enxerga como qualificado.

d) Origem da Marca: A origem da marca também influencia na percepção de qualidade dos consumidores, principalmente associadas a alguns países.

e) Auto Identificação: Outros consumidores preferem produtos e empresas que refletem a si próprio, ou seja, tenha congruência com seus valores e crenças.

f) Imagem de marca: A reputação da marca é um fator que gera confiança e subsequentemente qualidade para muitos consumidores.

2.7 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

De acordo com Letícia (2014, p.9):

> "Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequencia de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto podem ser guias de ação definidas a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posteriori, com produto de comportamento organizacionais específicos.".

Outro aspecto relevante no ponto de vista estratégico, é a forma com que a empresa rentabiliza suas operações, com isso, no QUADRO 2, desenvolvido por SEBRAE (2019), podemos observar diversos tipos diferentes de modelos de receita, uma breve descrição de como ele funciona e alguns exemplos de empresa. Essas informações são úteis em momentos nos quais é preciso analisar e questionar se o modelo de receita utilizado e estipulado pela empresa está de acordo com as percepções do cliente.

QUADRO 2 – Modelo de Receita

Nome	Descrição	Exemplos

Isca e Anzol	O produto básico é barato ou é oferecido de graça. O "refil" necessário para utilizar o produto é vendido caro com altas margens de lucro.	Gillette, HP, Nestlé
Assinatura	No modelo de assinatura, o cliente paga um valor mensal/anual para ter acesso a um produto/serviço.	Netflix, HelloFresh, Black Socks, Dollar Shave Club, AmazonFresh, aLavanderia.com
Freemium	Nesse modelo, o cliente tem acesso grátis a uma versão básica do produto ou serviço, mas tem que pagar por funcionalidades adicionais.	Skype, Dropbox, Spotify, LinkedIn
Grátis (Free)	O produto ou serviço não é cobrado do usuário final (diretamente). Os dados dos usuários e a atenção dos usuários são o pagamento.	Google, Facebook, Snapchat
Mercado (Marketplace)	Esse modelo é baseado no "matchmaking" entre oferta e demanda, diretamente entre os interessados.	Lyft, MoneApp, UBER, Airbnb, Cabe na Mala, Descola Aí, Banca Club
Autoatendimento (Self service)	No modelo autoatendimento, parte do processo de criação do produto ou serviço é realizado pelo cliente. Esse modelo reduz custo que não agrega valor ao cliente ou reduz tempo.	IKEA, McDonald´s, Back Werk, Accor Hotels (Ibis)

Leilão	Nesse modelo, o preço de um produto ou serviço não é determinado apenas pelo vendedor, mas os compradores influenciam fortemente o valor final do preço.	eBay, Mercado Livre, Priceline, Ocean Tomo, MyHammer
Crowdfunding	Envolve a terceirização do financiamento de um projeto para um determinado público.	Pebble, Cassava Film, MovPack
Cauda longa	O modelo se concentra em vender pequenas quantidades de uma grande variedade de produtos.	Amazon, Apple/iTunes
Pague pelo consumo (Pay as you go)	O efetivo uso de um serviço ou produto é medido e cobrado do cliente.	CELESC, Pay per clic, Daimler/ Car2Go
Aluguel	O modelo envolve alugar um produto ao invés de vendê-lo.	Xerox, FlexPetz (rent a dog)
Produto Base (White Label)	Nesse modelo, o produto não tem uma marca específica, sendo vendido por outras empresas, com diferentes marcas.	Foxconn, Richelieu Foods (pizzas e saladas), Printing in a box
Venda de Informações	Esse modelo utiliza as informações relacionadas aos clientes cadastrados para vender para outros clientes.	Amazon, Google, Facebook, 23andMe, Resultados Digitais

Fonte: Guia ALI do Empresário, SEBRAE (2019)

O canal de relacionamento, ou seja, o meio com que a empresa escolhe para comunicar sua proposta de valor aos clientes também é considerado um aspecto estratégico dentro da organização. Sendo assim, temos como referência o QUADRO 3, desenvolvido pelo SEBRAE (2019), contendo os principais tipos de canais, o conceito que engloba este canal, bem como um breve detalhamento de como é a sua aplicação.

QUADRO 3 – Tipos de canal

Tipo de Canal	Conceito	Aplicação
Marketing Viral	É o processo de fazer com que os clientes atuais façam referência à sua Proposta de Valor. Tornar-se viral significa que cada cliente traz, no mínimo, outro potencial cliente.	O marketing viral é mais fácil de ser executado nas mídias sociais e via e-mail
Assessoria de imprensa	Refere-se à apresentação da mensagem da empresa ao público por meio de agências de notícias, jornais e revistas de forma gratuita.	Identificar a fonte dos grandes jornais, TV e revistas.
Relações públicas não convencionais	Utilização de "jogadas de marketing", como personagens caracterizados para chamar a atenção da mídia.	Utilização de personagens caracterizados para chamar a atenção da mídia e das pessoas ou criação de sessões para que os clientes possam experimentar o produto ou serviço
Anúncios em mecanismos de busca (SEM)	Apresentar a proposta de valor da empresa para pessoas que estão procurando temas semelhantes	Colocar anúncios pagos em mecanismos de busca, como Google.
Otimização de mecanismos de busca	Melhorar o posicionamento no ranking dos mecanismos de busca. É importante a empresa aparecer na	Estruturação do site da empresa para que ela apareça entre os primeiros resultados da

	primeira página que aparece como resultado da pesquisa	busca (resultado orgânico)
Anúncios em mídia social	Compra de banners em *websites* cujo público-alvo é o mesmo que o de nossa empresa	Compra de banners em sites com grande volume de acesso como Linkedin, Twitter, Facebook e Youtube
Anúncios Off-line	Anúncio nas mídias tradicionais como jornal, revista, TV	Compra de anúncios ou matéria nas mídias tradicionais
Marketing de conteúdo	Geração de conteúdo relacionado à área de atuação da empresa	A empresa pode criar um blog ou site onde apresenta artigos sobre o tema de nossa solução (alimentação, segurança, etc.), a solução propriamente dita (alimentação funcional, sistema de segurança doméstica, etc.), a tecnologia (inteligência artificial, etc.) Os espaços criados para inserir conteúdo devem ser atualizados constantemente
E-mail marketing	Divulgação do produto ou serviço junto a potenciais clientes ou a usuários cadastrados no site ou blog da empresa	A partir da visita no site da empresa ou do cadastro, o potencial cliente pode receber mais detalhes sobre a solução ou sobre a empresa como um todo. O cliente

		precisa aceitar receber os e-mails
Desenvolvimento de negócios	Venda por meio de parcerias	Fazer parcerias com empresas que possuem produtos ou redes de distribuição complementares aos da nossa empresa
Venda direta	Venda por meio de visita aos clientes. Muito utilizada para produtos físicos que são vendidos a preços elevados ou que são complexos para instalar e usar	Realizar visitas aos clientes com vendedores especializados, com conhecimento técnico da solução.
Programa de afiliados	Utilização de pessoas ou empresas para divulgar seus produtos e serviços.	Recomendação de compra por parte de um “blogger”ou site do afiliado. O afiliado não precisa realizar operações de vendas. Todas as oportunidades giram exclusivamente em torno da promoção de links
Plataformas reconhecidas	Utilização de plataformas com número extremamente alto de usuários.	Inserir a solução da empresa em plataformas onde potenciais clientes procuram por diferentes soluções como Loja da Apple e Loja Android, por exemplo.
Exposição comercial	Apresentação do produto ou serviço em feiras e eventos relacionados ao tema	Participação em feiras e eventos temáticos para apresentar a empresa e

		suas soluções para um público específico e interessado no tema
Eventos off-line	Criação ou patrocínio de eventos que variam desde pequenas reuniões até grandes conferências. O evento pode ser tanto próprio quanto patrocinado	Criar ou participar de eventos que tenham como foco potenciais clientes da empresa
Criação de comunidades	Viabilização de conexão entre os usuários de um mesmo tema. Permite identificar necessidades não atendidas dos clientes	Criar um ambiente onde os clientes e potenciais clientes possam interagir

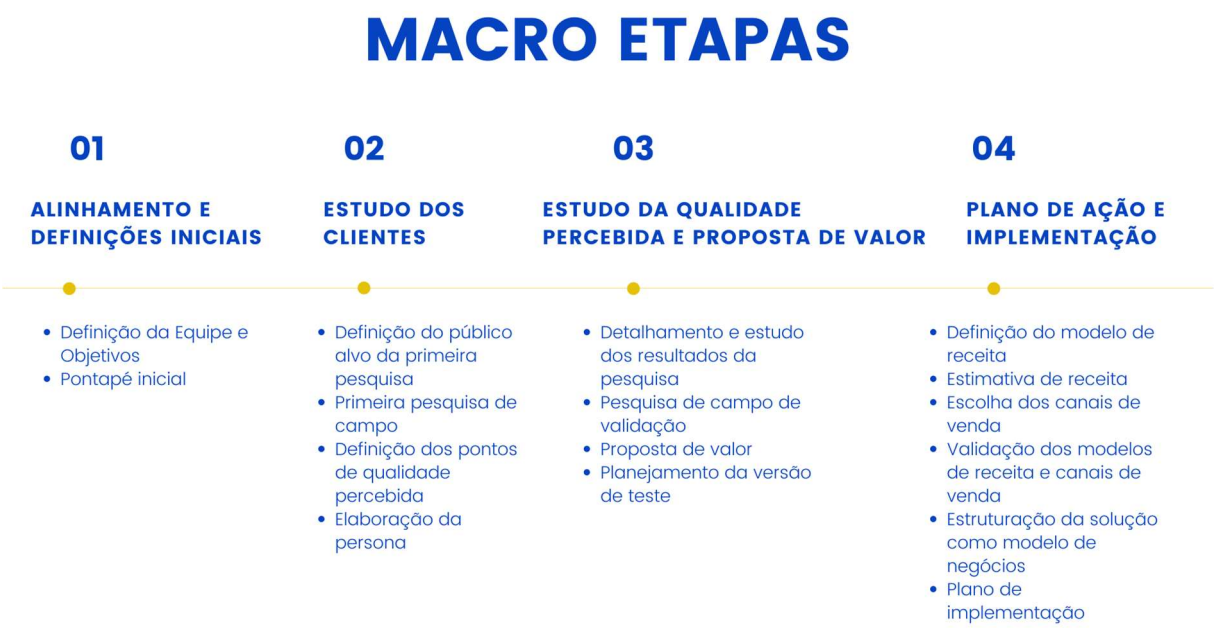
Fonte: Guia ALI do Empresário, SEBRAE (2019)

3. DESENVOLVIMENTO

Este capítulo contempla todo desenvolvimento do trabalho e como ele foi se desdobrando, desde o seu primórdio até o encerramento. O desenvolvimento foi dividido em 4 (quatro) macro etapas, sendo elas: 01- Alinhamento e definições iniciais, 02- Estudo dos clientes, 03- Estudo da qualidade percebida e proposta de valor e 04- Planos de ação e implementação. Além disso, cada uma das etapas mencionadas anteriormente é desdobrada em outras subetapas para garantir a organização e sequenciamento das atividades. Durante esse momento de execução, todos os referenciais literários e conceitos estudados previamente foram aplicados para garantir o embasamento científico e maior eficácia nos planos de ação.

O trabalho durou aproximadamente 10 meses e contou com uma fase de desenvolvimento muito extensa, sendo assim, cada etapa e subetapas possuem saídas e resultados intermediários que são trabalhados nas etapas subsequentes. Para que essa dinâmica e cronologia fiquem claras, foi elaborado um resumo geral, FIGURA 4, descrevendo brevemente, o que foi desenvolvido em cada uma das macro etapas que serão detalhadas posteriormente.

FIGURA 4 – Macro etapas do desenvolvimento



Fonte: Autor (2021)

ETAPA 01 – Alinhamento e definições iniciais: nessa fase, foi selecionada a equipe que trabalhou no desenvolvimento do trabalho, definido os principais objetivos a serem alcançados e selecionado um ponto de partida que consiste em uma hipótese de algum aspecto que pode ser importante para o cliente.

ETAPA 02 - Estudo dos clientes: nessa etapa, foram utilizadas as ferramentas e conceitos de BI (B*usiness Intelligence*) para compreender os dados gerados pela empresa, em seguida, foram desenvolvidas técnicas de pesquisa de campo para coletar informações importantes com a finalidade de determinar o progresso que o cliente busca ao se relacionar com a empresa e, por fim, consolidar informações mais detalhadas sobre o perfil do cliente e elaborar a *persona*.

ETAPA 03 – Estudo da qualidade percebida e proposta de valor: após conhecer melhor o perfil do cliente, foi feita uma segunda pesquisa de campo mais detalhada, com intuito de validar e coletar a percepção de qualidade sob a ótica dos clientes. Para priorizar os pontos pesquisados, foi utilizado matrizes de priorização seguindo o conceito de MAUT (*Multiple Attribute Utility Function*). Por fim, foi elaborada uma proposta de valor que visa oferecer um produto/serviço que faça com que a empresa atenda melhor as características e proposições dos clientes.

ETAPA 04 – Planos de ação e implementação: nessa etapa, foi necessário entender a estratégia da empresa, bem como, canais de venda e modelos de receita, para conseguir detalhar melhor a proposta de valor desenhada anteriormente. Logo após, validamos essa proposta com o cliente e desenvolvemos planos de ação para garantir que, por fim, as características levantadas pelo cliente quanto a sua percepção por qualidade sejam de fato atendidas.

01- Alinhamento e definições iniciais

A primeira etapa é subdividida em duas subetapas, “Definição da equipe e objetivos” e “Pontapé inicial”:

a) Definição da equipe e objetivos: O primeiro passo foi selecionar a equipe que estaria responsável pelo desenvolvimento do estudo, e, para isso, é fundamental que exista participantes da empresa envolvidos. Assim, é possível passar informações, percepções e orientação do negocio para direcionar e facilitar o projeto. Em seguida, foi realizado uma reunião para alinhar as principais expectativas e objetivos com esse estudo.

b) Pontapé inicial: foi realizado um *brainstorming* com a equipe selecionada anteriormente a fim de fazer um exercício prático, no qual o objetivo era se colocar no lugar do

cliente e listar os principais problemas que o cliente possa vivenciar na empresa em questão, tendo em vista, principalmente a experiência de negocio dos participantes da equipe e o histórico de reclamações da empresa. A ideia não é definir qual é a qualidade percebida pelo cliente, até porque, não foi o cliente que apontou esses problemas. A grande questão é definir um ponto de partida inicial, que fosse relevante o suficiente para começar a ser explorado e nas etapas posteriores, validado.

. Com o intuito de priorizar os problemas mais relevantes, foi elaborada uma tabela, QUADRO 4, na qual avaliou-se duas principais variáveis para cada um dos problemas listados e atribuiu-se notas. A primeira variável, "Mercado Potencial" representa a analise do tamanho e tendência de crescimento de mercado visando oportunidades de aumento da receita da empresa, para isso atribuiu-se notas de 1 (um) a 4 (quatro), em que 1 (um) representa um mercado pequeno e com tendência de baixa, e o 4 (quatro) um mercado grande com tendência de crescimento. O mesmo racional de atribuição de notas foi feito para a segunda variável: "Nível de Stress", nessa coluna, foi avaliado a intensidade do incômodo do cliente em relação aos problemas listados, em que 1 (um) representa um nível de *stress* baixo e 4 (quatro) significa o máximo nível de estresse.

QUADRO 4 – *Brainstorming* de problemas enfrentados pelo cliente

PROBLEMA	MERCADO POTENCIAL	NÍVEL DE STRESS
1. Alguns serviços demoram mais do que o esperado.	2	2
2. Demora no orçamento para serviços terceirizados.	3	2
3. Pequenas imperfeições em alguns serviços.	3	4
4. Não conhecer 100% as necessidades e soluções.	4	1
5. Não conseguir realizar serviços no período chuvoso.	4	3

Fonte: Autor (2020)

Para priorizar e escolher o potencial problema como pontapé inicial, primeiramente, foi filtrado na coluna correspondente ao mercado potencial somente aqueles com nota igual ou

maior que 3, ou seja, questões que logo de início não representam alinhamento com um mercado suficientemente grande não seriam priorizadas. Sendo assim, nesse primeiro filtro, o "problema" de número 1 foi ignorado inicialmente. Em seguida, dentre os potenciais problemas restantes escolhemos aquele com a maior pontuação na coluna de nível de stress, ou seja, o que gera maior nível de stress no cliente. Então, dentre todos os problemas listados no *brainstorming*, aquele que gera maior estresse no cliente e tem grande potencial de mercado foi o de número 3: "Imperfeições em alguns serviços".

Neste momento, já começou a serem utilizadas algumas tabelas e matrizes para auxiliar na tomada de decisão e trazer um pouco mais de racionalidade nas escolhas.

Com um primeiro ponto de partida definido, a equipe precisou estratificar e detalhar como e qual a circunstância em que esse problema/situação acontece, como se pode observar no QUADRO 5. Pois, assim, seria possível dar continuidade para etapa seguinte e entender melhor o que o cliente está vivenciando ao contratar os serviços da empresa.

QUADRO 5 – Circunstância de um possível problema vivenciado pelo cliente

Circunstância problemática vivenciada pelo cliente
Em alguns momentos, o cliente percebe algumas imperfeições nos serviços contratados. Pode acontecer imediatamente após, quando ainda está na loja, ou no dia seguinte quando se encontra em casa. Às vezes ele mesmo tenta corrigir o problema, manda mensagem com fotos pelo WhatsApp ou comenta em um próximo serviço.

Fonte: Autor (2020)

02- Estudo dos clientes

A segunda etapa possui 4 tarefas, "Definição do público alvo da primeira pesquisa", "Primeira pesquisa de campo", "Definição dos pontos de qualidade percebida" e "Elaboração da *persona*.

a) Definição do público alvo da primeira pesquisa: a partir do problema e circunstância desenvolvida na etapa anterior, a equipe teve o papel de identificar grupos de clientes que poderiam ser entrevistados a fim de validar se esse problema e circunstância estudada até o momento é algo que merece atenção e foco da empresa.

Foram selecionados 2 (dois) grupos de clientes, o grupo de novos clientes, ou seja, clientes que acabaram de realizar o primeiro serviço e o grupo dos clientes recorrentes, que possuem uma frequência de 1 ou mais serviços por mês. Para determinar cada um desses grupos de maneira assertiva, a equipe contou com ferramentas de BI (*Business Intelligence*), programadas pelos próprios membros da empresa, que tinham capacidade de consultar o volume de dados do negócio a fim de explorar e identificar a frequência de cada um dos escolhidos.

b) Primeira pesquisa de campo: a equipe desenvolveu um questionário que será utilizado como base para interação com os clientes. O objetivo dessa interação é investigar e extrair a percepção das pessoas sobre vários aspectos do negócio, inclusive também sobre a hipótese inicial do problema. Para isso, algumas orientações e direcionamentos foram tomados, ANEXO A, para garantir que as informações sejam confiáveis e passiveis de serem utilizadas nas analises subsequente.

Os questionários elaborados compreenderam seis blocos de interesse:

1 - Conhecendo o problema: Perguntas com objetivo de compreender melhor a situação vivenciada na hipótese priorizada;
2 – Incômodos: Identificar dificuldades e incômodos sofridos durante os processos decisórios;
3 - Motivações: Explorar os motivos que levam as pessoas a tomarem determinadas ações;
4- Hábitos: Explorar costumes e o que as pessoas costumam fazer para alcançar resultados;
5- Ansiedades: Entender medos e inseguranças em novas experiências;
6 - Critérios de Sucesso: Descobrir quais são os parâmetros utilizados para determinar o sucesso de uma ação.

Para facilitar essas interações, os questionários, vide ANEXO B, foram impressos e toda vez que uma pessoa dos grupos de novos clientes e/ou clientes recorrentes ia à empresa, era convidado a participar de uma conversa na qual, dois integrantes da equipe participavam. Enquanto um realizava os questionamentos o outro anotava as informações. Foram entrevistadas 30 pessoas, 15 de cada um dos grupos pré-determinados. É valido lembrar que a interação não é uma pesquisa de satisfação. Ou seja, não foi perguntado nada com relação a empresa em si, mas sim, sobre as experiências que os entrevistados tiveram com relação a esse tipo de serviço no decorrer da vida.

c) Definição dos pontos de qualidade percebida: após a finalização das interações, todas as respostas foram compiladas. Com isso, foi possível interpretar os resultados, analisando as frequências de respostas semelhantes. E, assim, identificar quais aspectos relacionados a cada um dos blocos de perguntas foram respondidos com maior representatividade. E então, descrever quais são os principais pontos que o grupo entrevistado tendem a perceber maior valor e qual o progresso ele procura ter ao se relacionar com a empresa, ou seja, o que o cliente está buscando fazer e não está conseguindo. As respostas de maior frequência para cada um dos blocos foram sintetizadas e na etapa subsequente será validada e pesquisada mais a fundo.

Incômodos: adequação a rotina, falta de qualidade e profissionalismo, tempo de espera;

Motivações: organização do local, aparência para terceiros , manutenção da limpeza, se sentir um ambiente limpo, manter carro organizado, valorização na revenda, sujeira no interior do veículo;

Hábitos: trazer o carro quando identifica sujeira, limpar próximo à viagens (antes e após), postergar (limpar o carro menos do que gostaria);

Ansiedades: ficar sem carro, ficar pronto na hora, chuva, saber se tem vaga;

Critérios de Sucesso: minimizar defeitos no serviço, maximizar sensação de limpeza.

Após analise preliminar das respostas do questionário, entendeu-se que o cliente está buscando adequar um serviço de limpeza de qualidade em sua rotina. Em outras palavras, na ótica do cliente é possível constatar:

"**Quando** eu percebo sujeira interior no meu veículo, **eu quero** limpá-lo com qualidade e sem degradá-lo, **de forma que** caiba na rotina do dia a dia e traga a sensação de limpeza."

d) Elaboração da *persona*: logo depois de finalizar os passos anteriores, é possível, com maior propriedade, entender quais são as principais características dos clientes. Com isso, determinar um personagem que representa todo o comportamento dos clientes de maneira geral. Começou com a determinação de quais pessoas passariam pela fase de entrevistas, levando em consideração, principalmente, o perfil de consumo dos usuários. Em seguida, com os processos de interações e entrevistas, podemos entender melhor quais eram as principais motivações, incômodos, hábitos, ansiedades, o que o cliente entende como sucesso na prestação de serviço, como é a rotina de compra, quais são as formas de decidir se ele precisa do serviço ou não, onde ele mora, qual a idade média, qual o tipo de carro e outras características. E, por fim, traçar um perfil mais padronizado.

03- Estudo da qualidade percebida e proposta de valor

Na terceira etapa teremos as seguintes tarefas: “Detalhamento e estudo dos resultados da pesquisa”, “Pesquisa de campo de validação”, “Proposta de valor” e “Planejamento da versão de teste”.

a) Detalhamento e estudo dos resultados da pesquisa: Tendo em vista os resultados do final da segunda etapa, organizaram-se as respostas das interações com as pessoas da seguinte com duas divisões: “Dores” e “Ganhos”.

Dores: foi descrito os incômodos, hábitos e ansiedades identificadas anteriormente e, adicionados possíveis novas dores que poderiam estar associadas à algo negativo e que poderia ser validada na segunda interação com os clientes:

- Baixa disponibilidade do carro
- Saber que existirão vagas
- Falta de qualidade e profissionalismo
- Programar limpeza no período de chuva
- Trazer o carro assim que identificar sujeira
- Limpar o carro próximo de viagem
- Carro pronto no horário combinado
- Esperar o carro ficar pronto
- Adequação à rotina
- Não conseguir limpar o carro da forma que gostaria

Ganhos: foram mencionadas as motivações e critérios de sucesso e outras novas motivações e aspectos positivos que também mereciam ser analisadas na próxima interação com o cliente:

- Limpeza no interior do veículo;
- Sentir carro limpo
- Minimizar defeitos na limpeza (vidros, sistemas, rodas)
- Valorização na venda
- Organização da Empresa

- Manter carro organizado
- Aparência para terceiros
- Maximizar sensação de limpeza
- Manutenção da limpeza

b) Pesquisa de campo de validação: enquanto na primeira interação com os clientes o objetivo era de entender o comportamento para conhecermos melhor as motivações, hábitos, ansiedades e incômodos, essa segunda interação tem por objetivo detalhar e explorar de forma mais precisa as informações coletadas anteriormente. Com isso, entender quais dores e ganhos deve ser priorizado tendo como ótica a percepção do cliente. Ou seja, nesse momento foi possível validar quais dos atributos da percepção de qualidade dos clientes são mais importantes e urgentes. Para fazer essa avaliação, dois parâmetros foram avaliados em Baixo, Médio ou Alto. Os parâmetros são:

Nível de Importância: Entender o quão importante é aquela dor ou ganho para o cliente, independentemente das suas experiências atuais.

Satisfação Atual: Investigar o nível de satisfação daquelas dores e ganhos em função das suas experiências atuais.

O ideal é que fossem entrevistados pelo menos 10 pessoas para termos uma base de informação mais confiável, entretanto, contatamos as mesmas 30 pessoas da etapa anterior e conseguimos entrevistar 24 delas. A tabela com as respostas podem ser visualizadas na FIGURA 5.

FIGURA 5 – Matriz de priorização da percepção dos clientes

FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA			NÍVEL DE SATISFAÇÃO ATUAL		
	BAIXO	MÉDIO	ALTO	BAIXO	MÉDIO	ALTO
	GANHOS					
LIMPEZA DO EXTERIOR DO CARRO	2	4	18	6	12	6
LIMPEZA DO INTERIOR DO CARRO	0	4	20	2	14	8
ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA EM QUE ESTÁ REALIZANDO O SERVIÇO	0	2	22	2	4	18
MANTER O SEU CARRO LIMPO	0	8	16	8	12	4
APARÊNCIA PARA OUTRAS PESSOAS	12	4	8	8	8	8
SENTIR O CARRO LIMPO	0	8	16	4	14	6
VALORIZAÇÃO E NÃO PERDER VALOR NA VENDA DO CARRO	2	8	14	0	12	12
MANTER O CARRO COM SEUS ITENS PESSOAIS ORGANIZADOS	2	12	10	6	12	6
MINIMIZAR DETALHES E REBARBAS PÓS SERVIÇO	4	12	8	4	16	4
MAXIMIZAR A SENSAÇÃO DE LIMPEZA AO ENTRAR NO CARRO PÓS SERVIÇO	0	4	20	4	2	18
	PERDAS					
LIMPAR O CARRO NA FREQUÊNCIA QUE GOSTARIA	4	6	14	14	6	4
ADEQUAÇÃO DO SERVIÇO DE LIMPEZA A SUA ROTINA	2	10	12	4	14	6
SERVIÇOS DE QUALIDADE E PROFISSIONALIZADO	0	2	22	4	4	16
INDIPONIBILIDADE DO CARRO DURANTE O SERVIÇO DE LIMPEZA	12	8	4	4	16	4
LIMPAR O CARRO ANTES OU DEPOIS DE VIAJAR	2	10	12	6	12	6
PROGRAMAR A LIMPEZA NO PERÍODO DE CHUVA	12	10	2	12	10	2
TEMPO DE ESPERA REDUZIDO DURANTE O SERVIÇO	2	10	12	2	12	10
CARRO PRONTO NO HORÁRIO COMBINADO	0	4	20	0	10	14
PREOCUPAÇÃO EM SABER SE TEM VAGAS PARA EXECUÇÃO DO SERVIÇO	6	2	16	8	6	10
TRAZER O CARRO ASSIM QUE PERCEBE QUE PRECISA LIMPAR	4	10	10	8	6	10

Fonte: Autor (2020)

Os números em questão representam a quantidade de pessoas que responderam naquele quadrante. Por exemplo, no item de ganho “Limpeza do Exterior do Carro”, temos que 18 das 24 pessoas acham que o carro estar limpo por fora é muito importante, entretanto, metade dos entrevistados alegam estar com nível de satisfação intermediário com relação ao quanto o carro delas tem ficado limpo na parte externa.

A tabela foi priorizada da seguinte maneira: todos os itens que a maioria das respostas foi “baixa” ou “média” no quesito “Importância” foram excluídos. Assim como os itens que tinham alta importância, porém o nível de satisfação estava alto também. Em suma, o foco da empresa deveria estar nos quesitos que apresentavam alta importância, porém, ainda estavam em um nível “baixo” ou “médio”, na questão da satisfação. Ou seja, o foco deve estar naquilo que os clientes querem e não estão conseguindo.

Os itens em negrito na tabela foram os mais relevantes. Na parte do ganho, compreendemos que a limpeza do interior e exterior do carro era importante, porém não estava em um nível de satisfação interessante, o que pode ser comprovado no item “Manter o seu carro limpo”. Ou seja, a frequência, com que as pessoas estavam higienizando seus veículos estava inadequada. Outra questão foi o fato de sentir o carro limpo, que tem um apego mais sensorial, além de querer o carro limpo ele tinha que transmitir essa limpeza, seja por estar com um odor agradável internamente, ou brilhando pelo lado de fora.

Já no segmento das dores, conseguimos reiterar a questão da frequência de lavagem, que foi o item mais relevante de todos, e, os outros 3 itens em destaques que remetem a rotina.

Ou seja, encaixar a limpeza do dia-a-dia, alocar entre as viagens que realizam no carro, de forma a não ter que esperar muito durante o serviço, dando a ideia de que o tempo na rotina é algo valioso.

c) Proposta de valor: Agora, a equipe concentrou seus esforços em pensar em uma solução (produto/serviço) que fosse capaz de aliviar as principais dores e gerar o máximo de ganhos. Como comentado anteriormente, nesse momento, trata-se apenas de uma ideia para ser utilizada como ponto de partida para a realização de testes e, na última etapa será trabalhado uma maior estruturação desse produto ou serviço.

Depois de um *brainstorm*, chegou-se à conclusão de que poderia ser desenvolvido um serviço de lembrete automatizado e personalizado que pudesse passar informações úteis para cada cliente de forma a viabilizar a frequência de limpeza desejada, auxiliando na alocação de sua rotina. Com isso, seria possível reduzir frustrações de não ter vagas, diminuir *stress* e preocupação ao se planejar e evitar ansiedade em saber se o carro já está pronto e disponível para buscar. Ainda sobre a proposta, aumentaria a vida útil do carro, melhoraria sensação de limpeza, aumentaria a frequência de limpeza esperada pelo cliente e por fim, adequaria melhor à rotina.

d) Planejamento da versão de teste: nesta fase, foi planejado como seria a elaboração o mínimo produto viável (MVP), que é fazer um teste da solução pretendida com o mínimo de esforço necessário. Com isso, foi elaborado um conjunto de ações para implementar esse teste. O plano contempla vários itens, na seguinte ordem: primeiro, a proposta de valor, depois o produto e o serviço que será desenvolvido, em seguida o tipo de MVP para validar a proposta, depois, a descrição do MVP, prazo para execução e estimativa de custos, quais serão as fontes de financiamento e por fim, as ações que vão ser desenvolvidas, nas quais teremos as atividades, os responsáveis, as pessoas e instituições envolvidas, a data que deverá ser realizada cada ação e um status determinando se a atividade já foi concluída ou se ainda está em andamento.

Foi escolhido um número reduzido de pessoas e simulou-se uma ferramenta de lembrete automático como se ela já existisse de fato, porém, todo o trabalho foi feito manualmente. Basicamente, definiu-se algumas mensagens padrão no WhatsApp, registrou-se a periodicidade de limpeza que cada cliente (do grupo de teste) gostaria de ter em uma planilha e programou-se lembretes no Google Agenda para lembrar de enviar a mensagem no WhatsApp do cliente, avisando ele sobre lavar o veículo. Esse teste tinha como objetivo avaliar se quando lembrássemos o cliente de lavar o carro na frequência que ele mesmo estipulou ele executaria o serviço.

04- Planos de ação e implementação

Na última etapa, temos as seguintes atividades: “Definição do modelo de receita”, “Estimativa de receita”, “Escolha dos canais de venda”, “Validação dos modelos de receita e canal de vendas”, “Estruturação da solução como modelo de negócios” e “Plano de implementação”.

a) Definição do modelo de receita: até o momento, validou-se o progresso que o cliente deseja ter ao contratar o serviço da empresa, em seguida, foi elaborada uma proposta de valor com as principais funcionalidades da ferramenta desenvolvida, e agora, para que essa proposta de solução definida seja de fato viável, foi necessário planejar como a empresa iria capturar valor, ou seja, quais os modelos de receitas que serão adotados a fim de viabilizar e rentabilizar essa proposta.

Sendo assim, dentro dos tipos de modelo de receita estudados anteriormente no referencial bibliográfico, a equipe buscou adaptar a proposta de valor desenvolvida para cada um dos modelos. Lembrando que o direcional era como monetizar o lembrete automatizado e personalizado que passa informações úteis para cada cliente de forma a viabilizar a frequência de limpeza desejada no veículo.

ISCA E ANZOL: Ao se cadastrar no sistema de lembrete, o cliente terá acesso à alguns serviços e promoções exclusiva se manter a frequência.

ASSINATURA: O cliente pagaria um valor mensal pelas limpezas de manutenção e/ou plano personalizado e recebe os lembretes de aviso automáticos.

FREEMIUM: Lembrete gratuito, porém, se for pago, tem a garantia da vaga, pode escolher range de horário de preferência e tem acesso a descontos especiais.

GRÁTIS: Participação gratuita no modelo de lembrete. A receita estaria na venda em si.

MERCADO: Utilizar o lembrete automático apenas para serviços terceirizados.

AUTO-ATENDIMENTO: Escolher o plano e/ou serviço via site, agendamento e pagamento feitos pelo cliente, sem interferência de ninguém.

LEILÃO: Participantes do lembrete automático têm direito a participar de um leilão de algum serviço.

CROWDFUNDING: Pensar em combos anuais para financiar o desenvolvimento de um sistema mais robusto de acompanhamento do cliente.

CAUDA LONGA: Participantes do sistema podem comprar itens menores variados. EX: Pretinho Profissional, Proteção de plástico interno, etc.
PAGUE PELO CONSUMO: Desenvolver plano personalizado em que o cliente pague a mais caso queira ir adicionando diferentes serviços no mês.
ALUGUEL: Alugar sistema de lembretes para outras empresas semelhantes.
PRODUTO BASE: Tentar vender o sistema de recorrência para outros mercados.
VENDA DE INFORMAÇÃO: Disponibilizar sistema de lembretes para outras empresas e captar um volume de informação maior para comercializar posteriormente.

Em seguida, foi selecionado dentre todos os tipos de modelo de receita, quais seriam os mais importantes e relevantes: Assinatura; *Freemium* e Pague pelo consumo.

b) Estimativa de receita: ao determinar quais são os principais modelos de receita, a equipe agora definiu uma meta para ser cumprida, e, quantos clientes, ou seja, qual o volume de vendas necessário a fim de cumprir esse objetivo. Além disso, outra questão importante foi de definir a expectativa de percentual de receita de cada um dos modelos definidos previamente. Então o modelo de receita não é único, necessariamente, ele pode ser uma combinação dos três em diferentes proporções.

- Meta mínima de receita: R$ 75.000,00 por ano.
- Estimação do ticket médio por cliente: R$ 1.500,00 por ano.
- Quantidade de clientes necessários: 50 clientes.
- Percentual na monetização:
- 25% Assinatura
- 70% Pague pelo consumo
- 5% Freemium

Esses valores foram uma estimativa definida pela equipe e podem ser atingidos no período de dois anos.

c) Escolha dos canais de venda: neste momento, foi validado os principais e potenciais canais para comercialização da proposta. Basicamente, a equipe avaliou cada possível canal e pensar, como este canal poderia ser aplicado no trabalho em desenvolvimento, assim como foi feito no exercício anterior. Em seguida, foram selecionados seis canais que teriam maior potencial para crescer o negócio e propagar essa proposta de valor depois. Por fim, o objetivo foi definir três dentre os seis outros selecionados anteriormente que trarão maior resultado para empresa. Os tipos de canais de relacionamento com o cliente foram estudados durante o

referencial bibliográfico, uma vez esses conceitos estão dentro da definição da estratégia organizacional.

Em seguida, foi desenvolvido um *brainstorming*, adaptando cada um dos canais estudados para que assim, pudéssemos priorizá-los.

QUADRO 6 – Priorização de canais

TIPO DE CANAL	DESCRIÇÃO	6 Melhores?	3 Melhores?
Assessoria de imprensa	Fazer *briefing* sobre o trabalho para difundir em Juiz de Fora, com algum veículo tipo Tribuna de Minas / MGTV.	NÃO	NÃO
Relações Públicas não convencionais	Dar benefício para os primeiros assinantes caso eles postem no Google ou rede social.	NÃO	NÃO
SEM (Search Engine Marketing)	Fazer anúncio no Google.	NÃO	NÃO
Otimização de mecanismos de busca	Postar nas redes sociais e desenvolver conteúdo no site.	NÃO	NÃO
Anúncios em mídia social	Anúncio na forma de lead em mídias, sorteio limpeza por 1 ano grátis.	SIM	SIM
Anúncios Off-line	Panfletagem, banners e rádio.	NÃO	NÃO
Marketing de Conteúdo	Fazer marketing de conteúdo no IG, criar canal no YouTube	SIM	NÃO
E-mail Marketing	Desenvolver funil de vendas por e-mail	NÃO	NÃO
Desenvolvimento de Negócios	Montar assinaturas envolvendo outras pessoas (mecânico) e disponibilizar para eles venderem também.	NÃO	NÃO
Venda direta			

	Nós utilizarmos nossa base para entrar e contato.	SIM	SIM
Programa de Afiliados	Fazer programas de afiliados com lojistas e mecânicos, com prêmio em serviço, e testar influenciadores.	SIM	NÃO
Plataformas Reconhecidas	Getninjas, telelista.	NÃO	NÃO
Exposição Comercial	Eventos de arrancada, festival de carro, feirão.	NÃO	NÃO
Eventos Off-line	Stand de vendas em locais promissores. Blitz da radio cidades.	NÃO	NÃO
Criação de Comunidades	Planejar e alimentar grupo de *WhatsApp* com leilão e promoções pra quem assina.	SIM	NÃO
Marketing viral	Desconto se o cliente indicar ou benefício de dar um serviço para um amigo.	SIM	SIM

Fonte: Autor (2020)

Por fim, destacamos que os principais canais seriam: Anúncio em mídia social, venda direta e marketing viral.

d) Validação dos modelos de receita e canal de vendas: como a metodologia é toda baseada nas interações com os clientes e desenvolvida a partir da percepção deles, foi realizada uma terceira interação. Para essa interação, a equipe precisou entrevistar pelo menos 10 pessoas e optamos por entrevistar algumas das pessoas que já estavam fazendo parte do processo. Essa interação já foi validando um dos canais de venda “Venda Direta” e foi de fato uma tentativa de vender a ideia.

Para organizar e garantir que essa pesquisa de campo acontecesse, foram definidas as atividades, com prazos e responsáveis por cada uma delas. Por fim, está última interação é importante para entender a melhor abordagem e como explicar melhor a ideia e convergir melhor as vendas.

e) Estruturação da solução como modelo de negócios: como muitas pesquisas e interações foram desenvolvidas ao longo do trabalho, foi necessário consolidar todas as informações e de fato desenvolver um modelo de negócios estruturado para essa proposta de

valor. Sendo assim, foi utilizado um quadro de modelo de negócios, também conhecido como *business model canvas*, para que, em apenas uma página, fosse possível descrever as nove principais áreas para um modelo de negócio: Segmento de clientes, Proposta de valor, Fluxo da receita, Canais, Relacionamento com cliente, Parceiro-chave, Atividade-chave, Recursos-chave e Estrutura de custos.

f) Plano de implementação: na etapa final do projeto, os planos de ação foram elaborados de forma a garantir a implementação de cada uma das 9 áreas necessárias. Em resumo, a primeira parte foi de desenvolver o lembrete automatizado e personalizado, depois, estruturar a parte dos relacionamentos e canais de venda, programar e automatizar o fluxo de receita, definir e orçar as estruturas de custo, desenvolver as parcerias necessárias para que o modelo de negócios flua tranquilamente, desenvolver processos para garantir que as atividades chaves sejam executadas da melhor maneira e analisar se todos os recursos necessários estão disponíveis na empresa. Uma vez que todas as ações foram estruturadas e desenvolvidas, o modelo de negócios proposto foi concluído com sucesso.

4. RESULTADOS

O presente trabalho teve duração de aproximadamente 10 meses e foi um período bastante intenso e com muito aprendizado. Como consequência, foi desenvolvida uma metodologia estruturada, sequenciada e organizada, fazendo que fosse possível entender de maneira adequada as principais percepções dos clientes, ou seja, determinar a qualidade percebida por eles. Devido às várias pesquisas de campo, a equipe conseguiu entender o que de fato gera valor para os clientes, preço? embalagem? duração do serviço? atendimento? Logo, o primeiro resultado foi o ganho de entendimento de mercado e das necessidades dos clientes.

Para isso, utilizaram-se várias técnicas de pesquisas, dentre elas, pesquisas de campo, entrevistas e interações. Outra questão aprimorada foi a capacidade de analise de dados a partir de ferramentas de analise de *big data*, trazendo um enorme conhecimento da própria base de clientes da empresa. Além disso, no final das interações foi possível descrever a *persona*, que consegue representar em grande parte as características do cliente desejado. Com a clareza das necessidades e características dos clientes e com a intensificação do relacionamento com as pessoas, podemos dizer que o segundo resultado foi o aprimoramento das relações interpessoais e capacidade de sintetizar volumes de informações.

Sendo assim, foram desenvolvidas algumas ferramentas e matrizes de priorização, pautadas nos conceitos de MAUT (*Multiple Attribute Utility Function*), para que fosse possível priorizar e direcionar cada um dos próximos passos Dado que técnicas como essa foram utilizadas na rotina do negócio, instaurou-se uma cultura de passar a tomar decisões de maneira mais calculista e racional, o que foi um ganho, principalmente para a empresa.

Além disso, foi desenvolvida uma proposta de valor que condiz com a realidade que o cliente está vivendo, possibilitando o desenvolver um processo de criação estruturado desde a ideia e concepção até o desenvolvimento de aspectos mais operacionais e a forma a planejar e agir para trazer resultados expressivos. Com isso, foi possível perceber que a empresa tem capacidade de desenvolver novos produtos e serviços de maneira bastante ágil.

Por fim, o resultado de maior relevância deste trabalho foi a implementação de um serviço de assinatura, personalizado pelo cliente, com lembretes programados e comunicação padronizada que conta com um pagamento recorrente. Este modelo de negócios foi proposto a partir da demanda apresentada pelo cliente e da necessidade de ajuda em manter seu carro higienizado da melhor forma. O modelo implementado possui clientes gerando faturamento e, no presente momento, está no portfólio da empresa no seguinte formato:

Modelo de negócios da solução desenvolvida:

1. Segmento de clientes:

a. Clientes que já realizaram serviços;

b. Clientes com frequência de até 60 dias.

2. Proposta de valor:

"Nosso lembrete automático ajuda a adequar a limpeza de qualidade na rotina do cliente, de forma a garantir a higiene do veículo na frequência desejada, sendo o único que é automatizado e personalizável pelo cliente".

3. Fluxo da receita:

a. Assinatura: O cliente paga um valor mensal para as limpezas de manutenção e/ou plano personalizado e recebe os lembretes de aviso automáticos;

b. Freemium: Lembrete gratuito, se for pago, tem a garantia da vaga, pode escolher range de horário de preferência e tem acesso a descontos especiais;

c. Pague pelo consumo: desenvolver plano personalizado em que o cliente pague a mais caso queira ir adicionando diferentes serviços no mês.

4. Canais:

a. Marketing Viral;

b. Anúncios em mídia social;

c. Venda Direta.

5. Relacionamento com cliente:

Relacionamento mais próximo/frequente, porém, com mensagens padrão.

6. Parceiro-chave

a. Sistema financeiro Conta Azul;

b. PicPay;

c. Agente de marketing digital.

7. Atividade-chave:

a. "Vender" o lembrete;

Operar e automatizar o PipeDrive;

Obter dados relevantes do cliente;

8. Recursos-chave:

a. Pessoas: vendedor e programador;

b. Telefone, computador e internet;

c. Conhecimento de automação;

d. WhatsApp Business, *PipeDrive*, dados de consumo dos clientes e email.

9: Estrutura de custos:

a. Assinatura PipeDrive;

b. Tarifa de pagamento recorrente;

c. Pessoas;

d. Impostos;

e. Telefonia/Internet;

f. Anúncios e agente de marketing digital;

g. Automação do WhatsApp;

5. CONCLUSÃO

Ao final do trabalho proposto foi possível concluir que o relacionamento e proximidade com os clientes são extremamente satisfatórios para o desenvolvimento de ações e melhorias no negócio. Inicialmente, parece que o trabalho de pesquisa e interações com as pessoas é algo muito moroso, de fato é trabalhoso e delicado, entretanto, se ganha muito no desenvolvimento de ações mais assertivas e eficazes, ou seja, o nível de retrabalho é baixo e a conversão do ponto de vista financeiro é muito mais acelerada.

Arrisco mencionar que talvez, se esse processo de conhecimento do cliente fosse mais difundido e desenvolvido antes das tomadas de decisões importantes do negócio, mais empresas sobreviveriam no mercado por mais tempo. Por fim, é extremamente relevante reiterar a importância de se utilizar de conceitos e teorias fundamentadas, juntamente com dados e fatos para direcionar as decisões de nível estratégico.

REFERÊNCIAS

ALVES, L.H.D. **Utilização do Método de Taguchi na modelagem e otimização de vazios relacionados à solidificação em processos de fundição de aço ABNT 1030.** 2009. Tese

(Doutorado em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, UNESP, São Paulo.

AUTRAN MONTEIRO GOMES, Luiz Flavio. **Tomada de decisões em cenários complexos**, Thomson, 2004.

DE OLIVEIRA, Letícia. **A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. Revista eletrônica de administração**, 2004, 10.4.

DEMING, W. Edwards – **Qualidade, Produtividade e Posição Competitiva**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.

EBC. Agência Brasil - **Micro empresas são responsáveis por 84% dos empregos gerados em março**, 2018. Disponível em: http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-04/micro-empresas-sao-responsaveis-por-84-dos-empregos-gerados-em-marco. Acesso em 24/10/2019.

FIODE, Miguel Neto - **Taguchi E A Melhoria Da Qualidade - Uma Releitura**, EDITORA DA UFSC, Florianópolis, 1997.

FOLHA DE SÃO PAULO. SÃO PAULO - **Um terço das empresas brasileiras tem dificuldades financeiras, diz Serasa**, 2017. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1927554-um-terco-das-empresas-brasileiras-tem-dificuldades-financeiras-diz-serasa.shtml. Acesso em 24/10/2019.

GARRETT, Jesse James. **The elements of user experience: user-centered design for the web and beyond**. Pearson Education, 2011.

GOMES, Paulo. **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação**. Cadernos Bad, 2004, 2.

HOPPEN, J. 7 **Características Importantes Para Diferenciar BI, Data Mining e Big Data**, 2015. Disponível em: <https://www.aquare.la/7-caracteristicas-importantes-para-diferenciar-bi-data-mining-e-big-data/> . Acesso em 27/11/2019.

ISHIKAWA, Kaoru – **O que é controle de qualidade? O Método Japonês**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

JOUR, Zhao Jian, Lee. **The Overall Review of Perceived Quality Determinants: Which are the Most Significant Indicators?**, 2014.

JUNIOR, J.M. **Modelo Conceitual de Gestão de Produção baseado na Gestão do Conhecimento: um estudo no ambiente operário da indústria automotiva**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Guaratinguetá, UNESP, São Paulo.

LEE, Kevan. **Marketing Personas: The Complete Beginner's Guide**. 2015. Disponível em: <https://buffer.com/library/marketing-personas-beginners-guide> . Acesso em: 08/11/2019.

LIBRARY ASSOCIATION – **Information quality and liability**. London: Library Association, 1994.

SEBRAE - **Estudo de Mercado. "Pequenos negócios em números"**, 2019. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em 24/10/2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Guia ALI do Empresário. Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI**. Brasília, DF. ISBN: 978-65-5021-035-9. 2019.

ANEXO A – LISTA DE ORIENTAÇÕES PARA ENTREVISTA

- Não fazer especulação como confirmação: deve-se evitar incluir na pergunta a resposta desejada (você usaria essa solução?);
- Não induzir a resposta: é importante evitar fazer perguntas que direcionem a resposta do entrevistado para aquilo que queremos confirmar ("pesquisas mostram que esse é o principal problema na hora de executar essa atividade. O que você acha?");
- Não deixar a pessoa falar: o objetivo da interação com o cliente é ouvir para descobrirmos o que ele está tentando fazer e não consegue, o que é complicado e o que mais incomoda. Assim, ouça e observe, falando o mínimo possível;
- Não ouvir apenas o que te interessa: é muito comum não dar atenção àquilo que não está alinhado com o que se acredita. É importante considerar todas as respostas, mesmo que não concorde com o que está sendo dito. Se a maioria disser a mesma coisa, identifica-se um padrão de comportamento que deverá ser considerado;
- Não assumir conversas como verdade: deve-se analisar a Interação de uma forma imparcial, ou seja, não acreditar cegamente no que está sendo dito. Observe outros indícios com expressões corporais e faciais e entonação para que a Interação seja mais rica possível;
- Não julgar as respostas: É fundamental que não ocorram julgamentos de quem faz as interações à quem responde, para que as respostas não sejam influenciadas;
- Não ter medo de rejeição: É essencial que o(s) responsável(is) pela interação não tenham resistência ao entrar em contato com os clientes e busquem alternativas eficientes para que este momento seja proveitoso;
- Não falar com qualquer pessoa: Ter claro os clientes e agentes que farão parte da Interação é um fator fundamental, para isso, a ferramenta Tipos de Clientes deve ser preenchida anteriormente. Por exemplo, ao tentar descobrir os problemas de dirigir um carro, não será interessante entrar com contato com pessoas que não dirigem;
- Não se preparar: É essencial conhecer profundamente todas as perguntas e os objetivos de cada uma delas;
- Interagir de forma superficial: As Interações buscam entender o comportamento das pessoas de forma a trazer respostas assertivas, claras e detalhadas para que não fique cansativo para o respondente.

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DA PRIMEIRA PESQUISA DE CAMPO

1. Qual o seu objetivo ao lavar o carro?

2. Porque você escolheu o serviço de estética automotiva?
3. O que mais te incomoda no carro que te faz buscar uma limpeza?
4. O que mais te incomoda logo após que você decidiu que precisa limpar o carro?
5. O que mais te incomoda no serviço de limpeza?
6. Descreva a experiência perfeita ao realizar esse tipo de serviço?
7. Depois de limpar o carro, como você se sente?
8. O que te motiva a realizar o que você está almejando?
9. Quais soluções você utiliza para limpar seu veículo?
    a. O que mais te agrada nessas soluções?
    b. Qual periodicidade que você busca essa solução? Qual a periodicidade em períodos de chuva?
10. Como você descobriu essa solução?
11. Por quê você não adquire outras soluções?
12. Como você sabe que realizou bem o que você queria fazer?
13. Quais os parâmetros para julgar que está satisfeito?

ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 19 de Março de 2021.

KAIKE MARTINS VIANNA	201249047
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Kaike M. Vianna	080 132 316 90
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

ANEXO F – DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Declaro para os devidos fins, que Kaike Martins Vianna, possui autorização para divulgar o nome da empresa bem como dados não confidenciais na elaboração de seu trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Juiz de Fora, 17 de Março de 2021.

Responsável da Empresa