

**DENISE OPATA**

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS**

Monografia apresentada à conclusão do Curso de Pós- Graduação em Marketing da UFPR, como requisito parcial para obtenção de nota.

Professor: Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

**PONTA GROSSA**

**2005**

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	2
1.1.1 Apresentação da empresa.....	2
1.1.2 Histórico da empresa.....	4
1.1 Justificativas.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo Geral.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Estrutura da Monografia.....	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
3 Metodologia.....	34
4 Resultados.....	64
5 Conclusão e recomendações.....	65
6 Referências bibliográficas.....	66

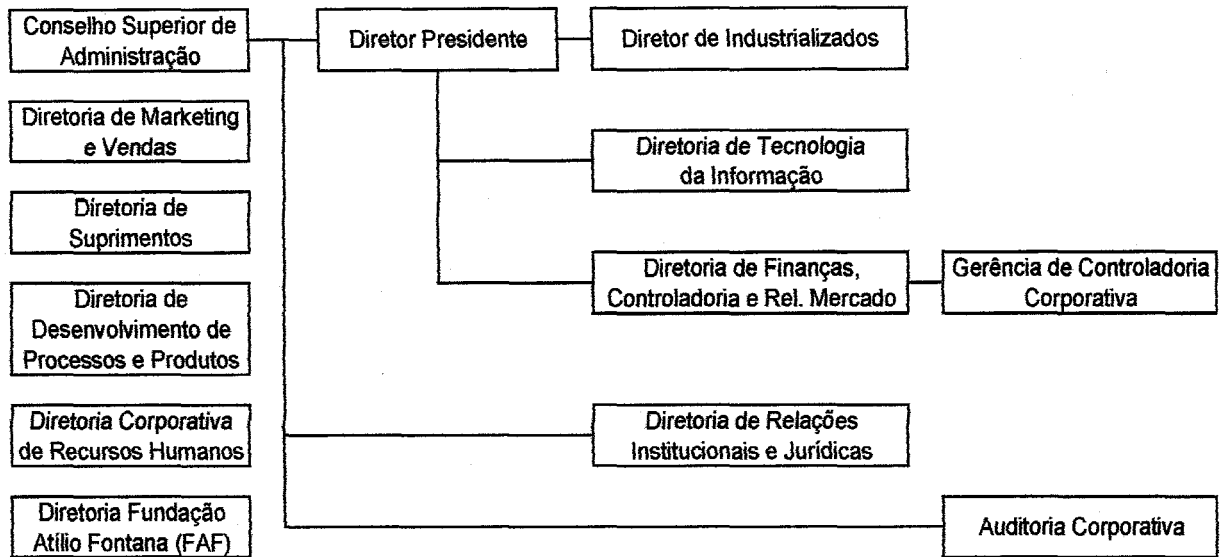
# CAPÍTULO 1. Introdução

## Tema

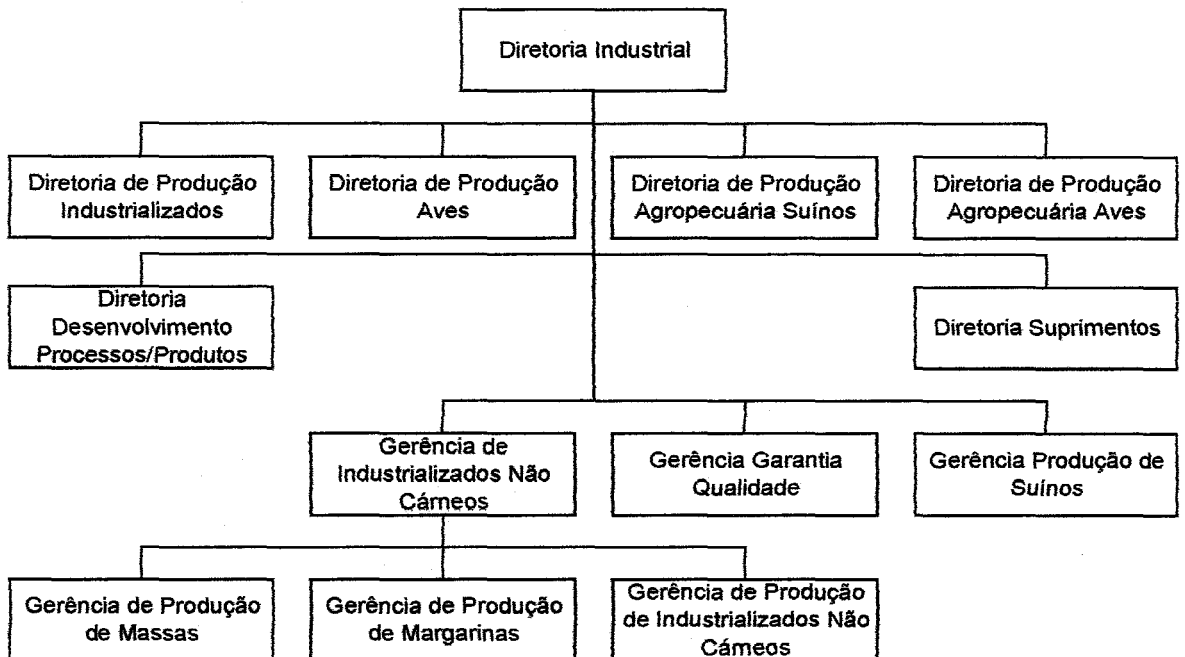
Pesquisa de satisfação dos clientes internos, que será realizada na empresa SADIA S/A ( Unidade de Ponta Grossa – PR ) na linha de massas frescas.

### 1.1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

ORGANOGRAMA PRINCIPAIS LIDERANÇAS DA SADIA S/A



DIRETORIA INDUSTRIAL (PROCESSO ATENDER DEMANDA)



Missão Sadia: Atender as necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis. Criar valor para o acionista, para o cliente e para o consumidor, contribuindo para o crescimento dos colaboradores.

Missão Sadia PG: Atender a demanda de produtos industrializados para a alimentação humana, dentro dos padrões de qualidade e os prazos estabelecidos, contribuindo com a preservação do meio ambiente e buscando a maximização dos resultados da Sadia, através de pessoas motivadas e capacitadas com inovação permanente.

Visão Sadia: A Sadia se diferenciará pela imagem de sua marca, excelência nos serviços, inovação e qualidade dos produtos.

Visão Sadia PG: Ser exemplo em Sistema de Gestão na Sadia.

### 1.1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Em meio às grandes transformações mundiais e ao avanço industrial brasileiro que marcaram a década de 40, a região de Concórdia, no Estado de Santa Catarina, também atravessava por mudanças em seu perfil.

Se nas décadas anteriores a região era vista como área de difícil acesso e desprovida de desenvolvimento social ou econômico, nos anos 40 começa a se tornar importante centro produtor. O cultivo do milho, trigo, feijão, fumo e batata cresciam, assim como a criação de suínos, o que posicionavam o município de Concórdia entre os 10 mais prósperos do Estado.

É neste cenário de desenvolvimento, trabalho árduo e visão do potencial econômico e social que surge a Sadia.

Fundada por Attilio Fontana em 7 de junho de 1944, a partir da aquisição de um frigorífico em dificuldades, a S. A. Indústria e Comércio Concórdia é batizada por seu fundador, pouco tempo depois, como Sadia. O nome foi composto a partir das iniciais S/A de "Sociedade Anônima" e das três últimas letras da palavra "Concórdia", DIA, e virou marca registrada em 1947.

Foi um início modesto. Tudo o que se tinha para começar era um moinho de baixa capacidade e um frigorífico inacabado. Os produtos iniciais nos dois primeiros anos eram a farinha e o farelo de trigo.

O retorno dos investimentos aplicados no moinho permitiu completar a construção do frigorífico, que, já em 1946, abatia mais de 100 suínos por dia. Com a matéria-prima resultante, outros itens como banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça entraram para a lista dos produtos da empresa.

Attilio Fontana lança, desde essa época, o trinômio que faria as bases de seu empreendimento: o respeito ao trabalho do homem, o cuidado com a terra e a valorização da técnica.

A industrialização do País avançava, a urbanização acelerava seus passos e mudavam-se os padrões de consumo alimentar urbano. Era preciso ajustar a técnica à visão do negócio e ao mercado emergente.

Voltada exclusivamente para o mercado interno nas décadas de 40 e 50, período marcado por expansão e diversificação de suas atividades no território brasileiro, a partir da década de 60 a empresa incluiu em seus planos o objetivo de exportar.

A despeito dos fatores conjunturais - incertezas políticas e inflação - de que a década de 60 não seria favorável aos grandes empreendimentos no Brasil, a Sadia priorizou o investimento interno com modernização tecnológica, reestruturação do sistema de vendas, expansão de suas atividades e deu seus primeiros passos na exportação.

A Frigobrás - Companhia Brasileira de Frigoríficos, inaugurada em 1964, na cidade de São Paulo, já nascia contemplando entre suas metas a de exportar. Era a primeira unidade industrial de carnes e derivados fora de Concórdia - a cidade natal da Sadia. O empenho na busca de oportunidades para exportar passou a incluir o esforço para a ampliação das cotas de exportação concedidas pelas autoridades governamentais na época.

Os primeiros contratos de exportação da empresa foram assinados em 1967, quando foram vendidas algumas toneladas de carne bovina e suína in

natura, congelada, para o então Mercado Comum Europeu e a Suíça, numa operação em que o valor simbólico superava em muito o econômico.

Os anos 60 acabariam por se tornar o marco de entrada da empresa no mercado mundial.

A Sadia é hoje uma das maiores exportadoras de alimentos do País.

Companhia aberta desde 1971, Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA e com papéis - ADR, American Depositary Receipts - na Bolsa de Nova York, a Sadia, cuja marca foi eleita, em 2001, a mais valiosa do setor de alimentos brasileiro, tem experimentado, em quase três décadas de exportações, uma trajetória de sucessivas conquistas no comércio internacional.

A empresa exporta para mais de 92 nações e no exterior tem filiais e escritórios comerciais por vários países, abrangendo América Latina, Europa, Ásia e Oriente Médio.

## **1.1 Justificativas**

Toda empresa visa além do lucro a satisfação do cliente, ou seja, se o cliente está satisfeito a geração de lucro poderá ser proporcional.

Para tal feito, todos dentro de uma empresa devem estar voltados para o mesmo objetivo a satisfação do seu cliente . Cada pessoa, departamento, unidade de negócio, deve estar pronta, disposta e satisfeita com os seus fornecedores de forma coesa e sinérgica para esta realidade.

Sendo assim, quando alguma parte do todo ( empresa ) não se vê neste rumo a companhia é a principal prejudicada pois seus funcionários ficam descontente e acontece a queda no rendimento do trabalho. Com base neste problema decidi estudar em quais aspectos o fornecedor não está atendendo a satisfação do seu cliente interno.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Aplicar e tabular uma pesquisa de satisfação interna no cliente do setor produtivo.

### **1.2.2 Objetivo específico**

- a) Montar uma pesquisa de satisfação interna para o cliente do setor produtivo que é a embalagem
- b) Aplicar a pesquisa no cliente interno ( embalagem )
- c) Verificar aspectos que não estão dentro das expectativas do cliente interno através da tabulação estatística

## **1.3 Estrutura da Monografia**

No capítulo 1 é a introdução onde levará o organograma gerencial da Sadia S/A e o histórico da mesma também há a justificativa do trabalho a ser realizado na empresa com objetivos específicos. No capítulo 2 tem a fundamentação teórica onde será abordado o que é motivação e as várias formas como os pesquisadores estudaram e como eles encaram a melhor forma de medir , ferramentas utilizadas pela empresa para motivar os seus colaboradores e também como poderá ser feito a medição da satisfação dos clientes internos.

Capítulo 3 será abordado a pesquisa realizada com os detalhes de execução em campo. No capítulo 4 é onde os resultados da pesquisa estarão compilados através do gráfico de pareto.

O capítulo 5 será a conclusão e recomendação através dos resultados verificará se os objetivos propostos foram alcançados um a um.

## CAPÍTULO 2. Fundamentação Teórica

Nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por isso os administradores e os estudiosos da administração sempre criaram teorias sobre *motivação* – os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento. Essas teorias, por sua vez, afetam o modo como os administradores tratam os empregados. Como acontece em outras áreas do pensamento sobre administração, as idéias sobre motivação evoluíram das primeiras abordagens, que buscavam um modelo “certo” para motivar o indivíduo, para abordagens mais contemporâneas, que percebem que a motivação decorre da interação entre fatores individuais e ambientais.

Motivação: Os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.

McGregor identificou dois conjuntos diferentes de suposições que os administradores fazem sobre os seus subordinados. A visão tradicional, conhecida como Teoria X, diz que as pessoas têm uma aversão inerente ao trabalho; apesar de o verem como necessidade, irão evita-lo sempre que possível. A maioria das pessoas, sendo preguiçosa e sem ambição, prefere ser dirigida e evitar responsabilidades. Assim, o trabalho tem importância secundária, e os administradores devem coagir os empregados ou motiva-los com salários ou mostrando consideração. Podemos ver esta teoria funcionando tanto no modelo tradicional como no das relações humanas.

Teoria X: De acordo como McGregor, trata-se de uma visão tradicional da motivação, afirmando que o trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através de força, de dinheiro ou de elogios.

A Teoria Y é mais otimista. Presume que o trabalho é tão natural quanto a diversão ou o descanso, que as pessoas desejam trabalhar e que, sob as circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação trabalhando. As pessoas têm a capacidade de aceitar – e até mesmo de procurar – a responsabilidade e de aplicar a imaginação, a inteligência e a criatividade aos problemas organizacionais.

O problema, de acordo com a Teoria Y, é que a vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modo ideal de fazê-lo.

Teoria Y: De acordo com McGregor, é a suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço.

### **Hierarquia de Maslow**

Necessidades de Maslow - teoria do conteúdo, afirmando que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, que podem ser escalonadas numa hierarquia. Ele via a motivação humana em cinco necessidades mais elevadas de auto realização. A base da pirâmide de Maslow inicia com as necessidades fisiológicas, segurança e estabilidade, participação, estima e no topo da pirâmide a auto realização.

### **Teoria ERC**

O psicólogo Clayton Alderfer concordava com Maslow. A teoria ERC do conteúdo que diz que as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades existenciais, de relacionamentos e de crescimentos; se os esforços para alcançar um dos níveis de necessidades são frustrados, os indivíduos voltarão ao nível inferior.

## Teoria dos dois fatores de Motivação.

Frederick Herzberg realizou estudos das atitudes de profissionais engenheiros e contadores. E esta teoria diz que a insatisfação e a satisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos diferentes de fatores. Ele colocava as respostas em uma lista de 16 categorias, os fatores do lado direito da figura eram consistentemente relacionadas à satisfação no trabalho, os do lado esquerdo a insatisfação.

Nenhuma organização pode dar certo sem um nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros.

As primeiras visões eram parecidas, no sentido de que tentaram construir um modelo único de motivação que seria aplicado a todo trabalhador em qualquer situação.

O modelo tradicional associado a Taylor e à administração científica, presuma que os trabalhadores eram motivados por incentivos financeiros, ao passo que o modelo das relações humanas enfatizava as necessidades sociais do empregado. Os teóricos do modelo dos recursos humanos criticavam esses dois modelos por admitirem o que Mc Gregor chamara de teoria X o trabalho em si é desagradável e em seu lugar Mc Gregor propôs a Teoria Y – a idéia de que o trabalho pe inerentemente satisfatório.

As teorias de conteúdo da motivação enfatizam as necessidades internas do indivíduo. As teorias mais influentes são a hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria ERC o trabalho de Mc Clelland sobre a necessidade de realização e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

A relativa simplicidade das teorias de conteúdo é atraente mais foram criticadas pois elas variam de pessoa para outra e também o tempo.

A administração como proposta de Taylor pregava o gerenciamento por especialistas.

Uma das mudanças no gerenciamento é que o chefe é Presidente de uma unidade. Ele é responsável por tudo que decorre de sua área gerencial. Portanto,

o líder é o responsável pela motivação e pelo crescimento de sua equipe uma das pré-condições para o aprendizado é a motivação, o crescimento humano tem como objetivo aumentar o valor agregado no trabalho do indivíduo.

A ferramenta que a Sadia utiliza para motivar os seus colaboradores é o CQS que tem como objetivo principal motivar os funcionários envolvendo-os na solução de problemas, não como um meio de obter ganhos na produtividade, muito embora isto venha a acontecer com o tempo. Normalmente não existe uma premiação em dinheiro e sim em viagens, diplomas e etc, além do crescimento intelectual de cada funcionário que pratica esta ferramenta.

O que é o CQS: É um pequeno grupo, formado de forma voluntária para praticar atividades voltadas ao controle de qualidade dentro de uma mesma área de trabalho.

Conduzindo com essa ferramenta o auto-desenvolvimento e o mútuo-desenvolvimento, garantindo a manutenção e a melhoria nos serviços de uma mesma área através de uma metodologia conhecida como PDCA. (Ver Anexo 1)

Idéias básicas por trás do CQS: Desenvolvimento da capacidade mental humana é utilizá-la, construir um ambiente de trabalho que seja agradável de conviver e contribuir para a melhoria e desenvolvimento da empresa.

Todo simpósio (união de várias equipes de CQS para apresentarem seus trabalhos - dois por ano, de seis em seis meses), feito na Sadia, tem como objetivo fazer com que as equipes de CQS, e as pessoas que destes pertencem, se mostrem, se apresentem, não adianta fazer um trabalho e não apresentá-lo. Um dos objetivos desses eventos que acontecem durante o ano, é fazer com que as pessoas se apresentem para diretoria, gerência e pessoas fora da Sadia. As equipes que participam do simpósio são premiadas: visitando outras unidades, participando de eventos ou visitando outras fábricas.

Interação, a equipe que se destaca no chão de fábrica (no dia a dia), é premiada, não ficando somente com um possível aumento de salário, mas em viagens de conhecimento e aprendizado. Sendo este um ponto forte, podendo ser destacado para as pessoas; objetivando seu crescimento e motivação (o conhecimento de

outra fábrica seria impossível se não fosse por esse programa; não se teria essa oportunidade).

A implantação do CQS é um processo lento, pois necessita de muita educação e treino e conta com o envolvimento da alta gerência.

O CQS é isso, é deste jeito que se trabalha, tem que Ter participação voluntária, ninguém impõe nada, ninguém é obrigado a nada.

Não ser voluntário, não significa que tal funcionário não seja promovido ou não receberá aumento, mas é verdade que o inverso é recíproco. Quem pratica de uma ferramenta como essa possui uma capacidade de raciocínio melhor, resolve problemas sozinho, não depende do supervisor e acaba conhecendo muita gente; pois deixa de viver naquele seu mundinho fechado olhando só para o seu colega oito horas por dia e passa a conversar com: o gerente, o supervisor, os fornecedores, proporcionando um aumento de visão e contato.

Um dos meios de se aguçar à vontade da prática do CQS é através do ranqueamento das equipes. Cada equipe formada possui um nome e tem o dever de passar para o comitê uma agenda de reuniões (um cronograma): com nome da equipe e dos integrantes, toda a agenda de Janeiro a Dezembro do ano vidente e o local dessas reuniões. Como demonstração de vontade são criados logotipos pelas equipes.

É como se fosse uma empresa dentro de outra maior ainda, pois presta serviços a esta; não se sugere nome das equipes, logotipos, participantes ou atuação; envolve-se com a ferramenta por afinidade, ninguém é obrigado a montar um grupo com que não queira. Tudo fica a critério das equipes que se registram com o supervisor, visando o prazer das pessoas; deixando sempre claro que no início não há nenhuma remuneração ou premiação estipulada. A Sadia até pode dar um retorno. As pessoas que praticam o CQS, passa em média dez horas na empresa, e tudo que aprendem na mesma acabam levando para a casa, mesmo sem perceber, porque a metodologia aprendida não é restrita a um ambiente de trabalho; essas pessoas do CQS que desenvolvem a ferramenta são fortes candidatos a obter uma promoção com maior freqüência do que aquele que não

faz; pois contribui com a empresa na busca de problemas, resolvendo-os sozinho, não indo até o chefe para solicitar a solução de tal problema.

Na Sadia não existe uma pesquisa de satisfação com os seus clientes internos e com isso dificulta identificar os fatores que desmotivam as equipes. Muitos trabalhos utilizando ferramentas do TQC são utilizadas mas para resolver problemas internos da área não sabendo se os mesmos contribuíram para eliminar anomalias com o seu cliente que muitas vezes a causa é do fornecedor interno.

Motivação tem origem na palavra motivo, com o sentido de causa que está, psicologicamente ligada as ações do homem e dos animais em geral.

As ações humanas sempre estão relacionadas aos motivos e as forças que levam à ação são denominadas impulso ou instinto.

Existem duas espécies básicas de forças responsáveis pelas ações: as fisiológicas e as emotivas. A primeira está relacionada com sentimentos como a fome, o sono, a doença, a fadiga, etc, enquanto que as emotivas estão ligadas ao desejo de agradar e ser aceito pelas pessoas que convivemos.

## Teorias

São inúmeras as teorias que tentam explicar a motivação. Entre elas, destacam-se:

A teoria do Condicionamento que tenta explicar quaisquer motivos destacando um reforço externo que vai satisfazer uma necessidade fisiológica;

A Teoria cognitiva que valoriza a motivação intrínseca incluindo fatores como objetivos, intenções e expectativas;

A Teoria Humanista que estabelece uma hierarquia de necessidades e motivos, entre eles, motivos fisiológicos, de segurança, necessidade de participação e conhecimento além de necessidades estéticas e, por último, a...

Teoria Psicanalista que responsabiliza as experiências infantis como fonte principal dos comportamentos posteriores.

Na Teoria Humanista, também existe uma longa lista que enumera as causas que levam à ação, todavia, para simplificação, pode-se considerar a pequena lista apresentada pelo sociólogo William I. Thomas, pelo fato dela ser muito conhecida e abrangente. Segundo ele, um adulto normal apresenta quatro desejos fundamentais: desejo de segurança, de correspondência, de aprovação social e desejo de novas experiências.

O desejo de segurança é o motivo que nos leva a atender nossas necessidades físicas, cuidar da saúde, trabalhar e adquirir bens.

O desejo de correspondência leva o ser humano a busca de contatos sociais e sexuais. Todo adulto considerado normal, necessita da cumplicidade e de relacionamento com pessoas cujos comportamentos e sentimentos tenham afinidade com os seus.

Há também, a necessidade de se praticar atos e atitudes que sejam aprovados pelo grupo social de convivência, o que caracteriza o desejo de prestígio ou aprovação social.

Quanto ao desejo de novas experiências, é ele que leva o ser humano a procurar a quebra da rotina e o faz variar com novas experiências visando a fuga da monotonia.

Deve-se considerar uma hierarquia que classifica os motivos como primários, instintivos e que podem ser inferiores e superiores. Essa hierarquia refere-se à ordem de aparecimento dos motivos no desenvolvimento do indivíduo. Os motivos fisiológicos aparecem como prioridade obstruindo os outros desejos até que eles sejam satisfeitos, isto é, os desejos superiores aparecem em primeiro lugar. Um exemplo é a necessidade de estar descansado, sem sono e sem fome para depois procurar um relacionamento social na busca de convívio em grupo.

### Intensidade de motivação

Um dos maiores desafios da psicologia é o problema da medida da intensidade da motivação humana. Essa questão tem desafiado os psicólogos há muito tempo e, provavelmente, nenhum outro problema é mais fascinante e está em maior carência de uma solução sábia. Tal solução traria inúmeros recursos práticos nos mais variados campos da atividade humana e sobretudo na escola, pois é de suma importância e consideração e o aferimento dessa medida.

Infelizmente, as ciências humanas não são numéricas como as ciências exatas e, sabe-se que, quanto mais numérica é uma ciência, maior é a eficiência das suas aplicações práticas na vida cotidiana.

### Ensino e Aprendizagem

Em relação ao ensino e a aprendizagem, pode-se dizer que a motivação é fundamental. Sem motivação não existe aprendizagem.

Estar disposto para aprender não significa, necessariamente, que irá ocorrer a aprendizagem significativa, e é fundamental para que isso ocorra, a presença da motivação no aprendiz.

Uma vez motivado, um aprendiz pode aprender, mesmo que com pouca eficiência, sem professor, sem livros, sem escola e sem quaisquer recursos que promovem a aprendizagem, no entanto, mesmo estando cercado de recursos, se não existir alguma motivação de quem aprende, a aprendizagem não acontece.

Motivar significa predispor-se com um comportamento desejado para determinado fim. Os motivos ativam o organismo na tentativa de satisfazer suas necessidades e dirigem o comportamento para um objetivo que suprirá uma ou mais necessidades.

#### Tipos de motivação

Segundo Novak, existem três tipos principais de motivação no processo de aprendizagem e estes, não são mutuamente exclusivas. Um dos tipos é chamado motivação por engrandecimento do ego. Ele acontece quando o estudante reconhece que, de um jeito ou de outro, está se saindo bem, isto é, está tendo progresso e demonstrando competência. Provavelmente esse tipo de motivação é o mais eficiente para a aprendizagem pois, é o modo através do qual o indivíduo engrandece sua imagem.

Quando o aprendiz se mostra motivado apenas para evitar conseqüências desagradáveis, seja por punição ou por experiências que, de algum modo, desagradam o seu ego, diz-se que a motivação é chamada de aversiva, que é o segundo tipo principal de motivação considerada por Novak. Experimentalmente, verifica-se que esse tipo de motivação não é eficiente como a motivação por engrandecimento do ego, que é uma motivação natural e espontânea enquanto que, a motivação aversiva acontece sob algum tipo de pressão psicológica.

O terceiro tipo, citada por Novak é chamada de motivação por impulso cognitivo. Ele é uma consequência da motivação por engrandecimento do ego. A necessidade de passar de um ano à outro, se livrar da disciplina para se graduar ou, de alguma forma, progredir ou evitar o fracasso, podem levar à aprendizagem apoiada nesse tipo de motivação considerada como impulso cognitivo.

Para o ensino e a aprendizagem, recomenda-se a preferência pela motivação por engrandecimento do ego, de modo que, as atividades propostas procurem enfatizar a necessidade do crescimento pessoal do estudante como um dos recursos prioritários para seu sucesso como cidadão crítico e integrado no meio em que atua.

Existe solução para o mau relacionamento entre departamentos dentro de uma empresa? Será que a tônica será sempre: "Eu faço o melhor que posso; é você que não reconhece o que faço por você".

Os programas de qualidade total se aplicam com êxito em varias áreas e podem ter um papel fundamental na melhoria desse relacionamento interno.

## SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS

Departamentos mentem relações comerciais com diversas áreas de uma mesma empresa, onde uma área é o "cliente interno" de outra e por vezes seu "fornecedor interno". A diferença básica entre um relacionamento interno e um externo (com clientes de fora da empresa) é que no primeiro raramente se tem opção de buscar outro fornecedor. A lei de mercado, que é um principio imutável, não vale dentro da

empresa. Externamente, ainda que o consumidor não encontre um fornecedor que o satisfaça, as opções existem.

Na empresa não é bem assim. Os departamentos são geralmente herméticos e, ainda que cada um trabalhe arduamente, é difícil satisfazer todas as necessidades dos outros departamentos. O enfoque

é no produto e não no usuário. O departamento estabelece seus próprios padrões de qualidade e seus clientes internos ficam a mercê desses padrões. Se não atenderem as expectativas, nada podem fazer a não ser reclamar - ato executado à exaustão, mas para pessoas que não estão envolvidas na situação. Reclamar sim, mas para os outros, a fim de evitar que já o mau serviço fique ainda devido à represália. Cada empresa tem apenas um departamento de contabilidade; cada gerente tem em geral uma secretaria, e cada funcionário apenas um chefe imediato. Indispor-se com o único fornecedor pode ser arriscado, embora o relacionamento seja intenso, ele é frágil pois poucas vezes admite uma comunicação sincera.

Imagine que uma empresa esteja necessitando substituir uma copiadora, o departamento de compras, de forma isolada e sem consultar o usuário da máquina, vai estabelecer os critérios para diferenciar um bom de um mau produto, segundo eles, a boa máquina tem baixa manutenção, alta velocidade e é capaz de tirar cópias frente e verso ao mesmo tempo. A princípio os padrões parecem bem razoáveis, e então irão buscar orçamentos para obter o melhor preço e discutir o prazo de entrega. Algum tempo depois, qual não é a surpresa ao receber a máquina! O departamento de compras não recebe nenhum elogio por um trabalho que considera bem executado, é como se nada tivesse acontecido. Se estiver predisposto e com sorte, poderá perceber a linguagem corporal dos usuários (será que se surpreenderam com a novidade?). Os responsáveis assumem assim que ninguém conhece sua contribuição e que todos estariam pensando que apenas cumpriram sua obrigação, no entanto, como acontece com a maioria dos

consumidores, a ausência de reclamações simboliza sua insatisfação e não o contrário.

Os critérios do comprador, que a princípio pareciam lógicos, eram muito diferentes das expectativas dos usuários, que necessitavam de uma copiadora colorida, cuja velocidade não era relevante (pois o volume diário de cópias é baixo) e tampouco o fato de tirar cópias frente e verso dizia alguma coisa para eles (o tipo de trabalho necessita cópias em apenas um dos lados do papel e não frente e verso). Uma grande soma em dinheiro foi aplicada em nome da melhoria da qualidade, mas isso não ocorreu. Qualidade não está necessariamente associada a um bom produto, mas significa cliente satisfeito. O dinheiro foi mal empregado pois não satisfaz as necessidades do consumidor. Os clientes internos não reclamaram para o comprador, porém se queixaram com os outros funcionários.

Uma vez que esta situação ocorre em equivalência muitas e muitas vezes, isso causa um ambiente de trabalho ruim, embora aparentemente, ninguém reclame. É comum haver atrito e o mecanismo como um todo tende a se aquecer. A saída para isso é promover "alinhamento" ou "parcerias" entre fornecedor e clientes internos. Esse conceito de sintonia é um processo de melhoria de comunicação em que representantes das áreas envolvidas expõem suas expectativas claramente, explicando o que tem funcionado em seu relacionamento e o que necessita de aperfeiçoamento.

É necessária a intervenção de um facilitador que devesse garantir o enfoque profissional da reunião e evitar referências à personalidade. Essa reunião leva em torno de quatro a cinco horas e cada departamento deverá enviar o responsável e pelo menos dois funcionários. Em primeiro momento, uma das áreas será o "cliente", assim, explicará quais são suas necessidades específicas, porque necessita do material ou serviço de acordo com seus critérios, auxilia seu fornecedor e estabelece um plano de melhoria específico, contendo compromissos, pessoas responsáveis e prazos. Já em torno da reunião, os papéis

se invertem: a área que foi cliente passa a ser o fornecedor e vice-versa, caso algum pedido não seja da área de controle do fornecedor, cabe a ele transferir o pedido à área competente para garantir a "satisfação do cliente". A presença do responsável de cada departamento é importante a fim de garantir o cumprimento das propostas. Os funcionários, que na verdade executarão as tarefas, deverão garantir que não se está assumindo o que não é possível cumprir. Ao final da reunião, cada área devesse ter um plano de ação concreto, que irá satisfazer seu cliente interno. A chave do sucesso reside na concreta facilitação da reunião e sobretudo no acompanhamento da execução dos planos.

Por que alguns serviços são prestados de forma tão deficiente? Por que as pessoas o fazem com um desempenho tão medíocre, muito aquém do esperado? Por que são tão frequentes as reclamações dos clientes externos quanto à qualidade dos atendimentos? Quantos clientes as empresas deixam escapar por não estarem atentas a isso?

Somos inclinados a pensar que o problema está na falta de treinamento ou numa seleção mal feita. Porém, de nada adianta as empresas saírem por aí substituindo as pessoas, como se só elas fossem as culpadas. As empresas culpam os funcionários e esquecem de considerar o contexto no qual eles estão inseridos. É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade de atendimentos. Pesquisando o seu clima, as empresas irão encontrar as respostas que precisam e certamente farão um meia-culpa.

Para o funcionário atender bem é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo. Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidade ou atitude. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o "querer fazer" está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos atendimentos.

As empresas investem pesado na melhoria dos seus produtos, mas não são tão cuidadosas com os seus serviços; tanto os prestados internamente, quanto os prestados diretamente aos seus consumidores finais.

Algumas empresas criam canais de comunicação com os seus clientes externos, através de ligações gratuitas, procurando atender às suas necessidades, ouvir as suas reclamações e sugestões sobre seus produtos e/ou serviços. Porém, que atenção dispensam a quem atende esses telefonemas? Geralmente são profissionais com salário baixo, e nem sempre dispostos a tolerar o mau humor desses clientes.

A propósito, no momento em que o foco no cliente passa a ser tão importante, não será oportuno revermos os critérios que determinam o valor do salário de um telefonista? Afinal, além de atender aos clientes internos, é ele quem passa aos clientes externos, fornecedores e ao público em geral, uma parcela da imagem da empresa.

As empresas esquecem que a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos. Poucas são as que têm interesse em ouvir os seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário; ao trabalho que realizam; à integração entre os diferentes setores da empresa; à supervisão que recebem de seus superiores imediatos e mediatos; à comunicação existente na empresa; à sua estabilidade; às suas possibilidades de progresso profissional; à disciplina; aos benefícios; às suas condições de segurança e higiene; ao processo decisório etc.

Além de ouvir os seus funcionários sobre o que pensam em relação a essas variáveis internas, as empresas deveriam também conhecer a realidade familiar, social e econômica, em que os mesmos vivem. Só assim poderão encontrar

outros fatores do clima organizacional que justificam a qualidade dos atendimentos.

Embora administrar o clima seja uma responsabilidade da administração de recursos humanos, em cada setor passa a ser de quem exerce o cargo de chefia, pois conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho constitui um importante papel gerencial, essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos atendimentos.

O cliente em primeiro lugar. Apesar de ser frase batida, ela exprime uma postura indispensável para que qualquer organização alcance o êxito. O objetivo comum a todas as empresas é de fornecer soluções para as necessidades de seus clientes, e seu sucesso resultará de fazê-lo de modo de satisfazer o cliente. Philip Crosby ensinou que qualidade significa cumprir com os requisitos combinados com o cliente. (A ISO 9000:2000 adotou essa definição). Para fazer com que isso aconteça é necessário contar com técnicas e ferramentas que nos permitam, primeiramente, identificar quais são os requisitos desejados pelos clientes e em seguida, medir e monitorar como atendemos esses requisitos.

Uma das inovações mais importantes da ISO 9000:2000 é o requisito de medir e monitorar a satisfação dos clientes e, em seguida, utilizar essas informações para adotar ações para melhorar continuamente sua satisfação. Esse assunto que, até pouco tempo, era quase exclusivamente uma atividade da alta administração posiciona a Qualidade, firmemente no campo das disciplinas de estratégia empresarial. Esta é uma oportunidade que os profissionais da qualidade não devem desprezar, se quiserem ser ouvidos pela alta administração. Seria lamentável implantar a medição da satisfação dos clientes apenas para cumprir com uma das exigências da ISO 9000:2000..

A introdução dessas exigências implica reconhecer que a gestão da qualidade visa aumentar a competitividade da organização. O cliente satisfeito continuará comprando nossos produtos e serviços e também os recomendará a seus conhecidos. É um fato comprovado que custa 10 vezes mais obter um novo cliente que reter um cliente atual. A satisfação do cliente, junto com a melhoria contínua, tornam-se a os objetivos mais importantes de qualquer sistema de gestão da qualidade.

Da análise do texto podemos perceber que os autores das novas normas se preocuparam com quatro aspectos fundamentais da satisfação dos clientes, ou seja:

A liderança do processo para a busca da satisfação do cliente,

A obtenção de dados úteis e confiáveis,

A análise dos dados para obter informações que fundamentem a estratégia de melhoria da qualidade

A adoção de ações que efetivamente melhorem continuamente a satisfação dos clientes.

Vejam como estas quatro variáveis se inter-relacionam para criar um sistema para a melhoria da satisfação do cliente.

A liderança do processo para a busca satisfação

A satisfação dos clientes não é uma opção: é uma questão de sobrevivência para qualquer organização. A alta administração necessita liderar o processo para a busca contínua da satisfação do cliente. Para isso é indispensável compreender as seguintes verdades incontestáveis:

Philip Crosby escreveu a seguinte metáfora: “Os relacionamentos de uma organização representam sua alma, a qualidade seu esqueleto e as finanças sua sangue”. O objetivo principal de qualquer organização é a satisfação de seus clientes. Sem seus clientes a organização não tem propósito, alias, nem existirá por muito temp

A satisfação dos clientes e a habilidade da empresa de obter lucros são variáveis interdependentes. Os lucros são vitais, porque, como o sangue que transporta os nutrientes que alimentam nosso corpo, permitirão realizar o objetivo de satisfazer os clientes. Ao mesmo tempo os lucros são os resultados da eficiência com que a organização atende os requisitos e expectativas de seus clientes.

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

As necessidades dos clientes mudam e evoluem constantemente. A organização necessita antecipar-se a essas mudanças para ter vantagens competitivas. Os investimentos nessas atividades produzirão retornos substanciais, mas é importante que a Administração entenda que os retornos mais importantes virão, quase sempre, no meio e no longo prazo.

O cliente forma sua percepção de uma organização em base a diversidade de impressões que recebe em seus contatos com as pessoas e os produtos e serviços dessa organização. Todas as pessoas que integram a organização fazem alguma coisa para cumprir com os requisitos dos clientes, e por tanto influenciam sua satisfação, começando, é claro, pela Alta Administração. Ela, particularmente,

tem a responsabilidade de conscientizar a todos da importância de cumprir com os requisitos e assegurar que todos entendam como seu trabalho contribui para a satisfação do cliente. Quando todos estejam conscientizados, então a organização poderá ter a certeza de possuir uma cultura orientada ao cliente. Nesse momento, a organização conseguirá o máximo retorno dos recursos investidos nos esforços de medir e analisar a satisfação do cliente.

### A obtenção de dados úteis e confiáveis

A dificuldade não está em encontrar onde obter os dados sobre a satisfação dos clientes, já que existem inúmeras fontes para levantar esses dados. A verdadeira dificuldade reside em:

Definir quais dados interessam, e Assegurar que os dados sejam úteis e confiáveis. Definir quais dados interessam para saber quais dados coletar é necessário primeiro determinar:

Qual o significado de "satisfação do cliente"

Quem são os clientes

A satisfação do cliente é geralmente definida como uma função das percepções do cliente e de suas expectativas, de modo que:

$Satisfação = Percepções / Expectativas.$

ou seja, "O cliente satisfeito é aquele que percebe que o atendimento de suas necessidades pela organização é pelo menos igual àquele que se esperava." Para isso necessitamos saber exatamente quais as expectativas do cliente e em seguida quais as suas percepções em relação ao cumprimento dessas expectativas . É aqui que nos encontramos com o primeiro desafio, porque as

expectativas e as percepções são dinâmicas por serem essencialmente subjetivas e mutantes e portanto difíceis de validar.

Para determinar quais dados que necessitamos é indispensável estabelecer quem são nossos clientes. Clientes são as pessoas ou organizações que recebem o resultado de nosso processo de trabalho. Podemos classificar os clientes dos seguintes modos:

**Externos e internos:** Clientes externos são aqueles que não pertencem à nossa organização e clientes internos são os que pertencem à organização. Por exemplo, o garçom é cliente interno do chef de cozinha; o supermercado é cliente externo do fabricante de cerveja.

**Finais e intermediários:** Clientes finais são os consumidores ou usuários finais do resultado do processo de trabalho e clientes intermediários são todos aqueles que agregam valor ao produto ou serviço antes de chegar ao cliente final. Por exemplo, no caso de um restaurante o cliente intermediário do chef de cozinha é o garçom e o cliente final é a pessoa que come no restaurante; no caso de um plano de saúde, o médico é o cliente intermediário e o paciente é o cliente final; para um fabricante de autopeças os clientes intermediários são, por exemplo, as montadoras, os distribuidores e os mecânicos que colocam as peças nos automóveis e, os clientes finais são os donos e os usuários dos automóveis onde as peças são instaladas.

**Atuais, Potenciais e Perdidos:** Os clientes atuais são os que atualmente compram, utilizam e/ou consomem nossos produtos e serviços. Potenciais são aqueles que atualmente não compram, não utilizam nem consomem nosso produto, embora possam passar a fazê-lo futuramente. Os clientes perdidos são os que já foram clientes, mas algo aconteceu para que nosso relacionamento terminasse com eles. Estes também poderiam ser considerados clientes potenciais.

A decisão de quais clientes serão os alvos de nossas medições dependerá das necessidades estratégicas da organização.

Assegurar que as medições sejam úteis, confiáveis e significativas.

Para ser útil, uma medição deve orientar as melhorias. É preciso então saber o quê medir, ou seja, saber quais são as necessidades que os clientes precisam resolver. O dilema é que essas necessidades não sempre são claramente explicadas pelo cliente, mesmo quando sabe o que quer, é comum o cliente não transmitir seu desejo com clareza.

Para ser confiável, o dado deve ser de fonte fidedigna.

Para que as medições sejam significativas, os dados necessitam refletir a realidade e não apenas casos excepcionais ou espúrios.

Existem diversas técnicas para obter informações que cumprem em maior ou menor grau com essas características. Vejamos alguns deles:

**Relatórios de visitas:** Estes são os relatórios das visitas feitas a clientes ou clientes potenciais. As visitas podem ser motivadas por uma variedade de causas, desde contatos de venda até visitas de assistência técnica. A utilidade desses relatórios para a medição da satisfação dos clientes dependerá dos dados solicitados nesses relatórios. Entretanto, a confiabilidade das informações poderá ser questionada, já que ninguém gosta de escrever relatórios que freqüentemente são preenchidos somente para cumprir com um ritual burocrático sem cuidar da exatidão das informações.

**Formulários de comentários dos clientes.** Estes formulários são encontrados em balcões de recepcionistas, quartos de hotel, aviões, restaurantes, clínicas, concessionárias de automóveis etc., e tem uma diversidade enorme de formatos. O problema é que a maioria das pessoas preenche um desses formulários somente quando alguma coisa muito positiva ou muito negativa aconteceu.

Portanto os resultados tendem a ser distorcidos e episódicos, sem ser representativos da generalidade.

Reclamações dos clientes. As reclamações fornecem informações, geralmente fidedignas, das percepções de clientes que não foram bem sucedidos com os produtos e serviços que receberam. São informações úteis que permitem a organização adotar ações corretivas para melhorar seus processos. O valor da análise das reclamações reside em que permite identificar problemas recorrentes e/ou problemas que potencialmente possam ter conseqüências graves para a organização e, assim adotar as medidas corretivas necessárias do caso. Um bom processo de análise de reclamações poderá contribuir a determinar a estratégia de melhoria.

Empresas que utilizam essas informações como única medida da satisfação dos clientes arriscam chegar a conclusões erradas. A empresa poderá estar perdendo clientes sem saber o por quê. É um fato conhecido pelos marqueteiros que a imensa maioria dos clientes insatisfeitos não se molestam em reclamar, simplesmente deixam de comprar o produto ou serviço e optam pela concorrência. Além disso é muito mais caro recuperar um cliente do que fidelizá-lo. Todavia, as reclamações por definição, fornecem exclusivamente dados sobre percepções negativas do cliente. Um bom sistema de medição da satisfação do cliente não pode depender exclusivamente de informações negativas. É necessário ter uma visão equilibrada com os pontos fracos e os pontos fortes de nosso produto ou serviço sob a perspectiva de nosso cliente.

Portanto o processo de reclamações dos clientes necessita estar inserido em um sistema integrado de monitoramento da satisfação dos clientes para detectar problemas atuais e potenciais que poderiam afetar negativamente a satisfação do cliente.

CRM – (Customer Relations Management) É um sistema informatizado para capturar e gerenciar todas as informações relacionadas com cada cliente, incluindo cadastro, contatos, histórico de compras, reclamações, etc.. O sistema de CRM fornece dados extremamente úteis e detalhados sobre os clientes permitindo elaborar informações que permitem, entre outras coisas, identificar as necessidades dos clientes e a importância que os clientes atribuem a cada característica dos produtos e serviços da empresa.

Estudos de satisfação do cliente. As informações fornecidas por estes estudos geralmente são as mais úteis e confiáveis desde que sejam utilizadas as metodologias e técnicas adequadas. Um bom programa de estudo da satisfação dos clientes permite:

- Avaliar o grau de satisfação dos clientes da empresa
- Monitorar o desempenho da empresa ao longo do tempo.
- Avaliar o desempenho da empresa em relação a seus principais concorrentes.
- Compreender os aspectos de maior impacto para a satisfação dos seus clientes.
- Avaliar a sintonia entre a direção da empresa e a expectativa dos seus clientes.
- Definir estratégia de melhoria de qualidade a partir dos pontos fortes e dos pontos a desenvolver.
- Otimizar os investimentos a partir da definição precisa de estratégia de qualidade.

Os estudos de satisfação do cliente geralmente têm duas abordagens seqüenciais, elas são:

**Qualitativa:** Utilizando técnicas de entrevistas em profundidade e de dinâmica de grupo procura-se conhecer os atributos considerados pelos clientes ao avaliar o produto ou serviço. Agregam-se as informações provenientes de outras fontes como, das reclamações dos clientes e dos formulários de comentários dos clientes. As informações obtidas nesta fase servem para desenvolver a estratégia da abordagem qualitativa que segue.

**Quantitativa:** Utilizando questionários estruturados, aplicados à amostras representativas dos clientes, procura-se levantar dados para mensurar:

- A expectativa e percepção dos clientes com cada atributo
- O grau de Satisfação Geral
- A percepção da administração

Através da aplicação de técnicas estatísticas como, por exemplo, a análise fatorial e a análise de regressão, mensura-se a satisfação em face à análise das expectativas do cliente, podendo analisar-se também, as vulnerabilidades da empresa, a lealdade dos clientes, a importância de cada atributo na percepção do cliente e o valor que agrega cada atributo à estratégia empresarial.

Todas essas informações são utilizadas para traçar a estratégia de melhoria da qualidade e para implantar ações que efetivamente melhorem a satisfação do cliente gerando o maior retorno para a organização.

Na utilização das técnicas de pesquisa é importante tomar muito cuidado com o desenho dos questionários, a definição do universo a ser pesquisado, o desenho das amostras do universo, a margem de erro estatístico, a seleção dos entrevistados e a seleção e o treinamento dos entrevistados, já que todas essas variáveis influenciarão a confiabilidade dos resultados. Em função da complexidade desta técnica geralmente as empresas que utilizam essa técnica procuram assessoria externa especializada que também deve ser cuidadosamente selecionada.

A análise dos dados para obter informações que fundamentem a estratégia de melhoria da qualidade

Sem a análise e interpretação das medições e das informações coletadas todos os esforços realizados na coleta serão inúteis. A compreensão correta do significado dessas informações permitirá a organização adotar as estratégias e ações apropriadas. Essa parte do processo é crítica, já que a interpretação errada das informações poderá levar a organização a tomar decisões erradas.

Alem da utilização de ferramentas estatísticas para analisar os resultados existem algumas diretrizes básicas, elas são:

No processo de análise e interpretação dos resultados, envolver as áreas que tem contato com os clientes. As pessoas que trabalham em funções como vendas, marketing, atendimento ao cliente, assistência técnica, podem contribuir e agregar, com suas vivências e conhecimentos, enriquecendo, e validando o trabalho de análise e interpretação.

Transformar os dados em gráficos para apresentar as informações com maior clareza. A utilização de gráficos como, por exemplo, os de tendência, histogramas, gráficos de pareto, gráficos de pizza permitem uma visualização mais clara que os

dados numéricos apresentados em tabelas e facilita a interpretação das informações.

É importante lembrar que os dados de qualquer estudo de satisfação do cliente refletem informações do passado e para que não sejam apenas uma fotografia de um momento no passado devem ser analisados no contexto de medições anteriores que permitam identificar tendências e mudanças. Portanto, efetuar medições isoladas da satisfação dos clientes tem pouco valor, é necessário que a medição seja um processo contínuo que possa direcionar a estratégia de melhoria da qualidade.

A participação da alta administração é necessária nas últimas etapas do processo de análise e interpretação para que tenha um maior entendimento na hora de aprovar a estratégia de melhoria da qualidade que será estabelecida em base aos resultados das medições realizadas.

A adoção de ações que efetivamente melhorem continuamente a satisfação dos clientes.

De nada adianta saber o que precisa ser feito para melhorar a satisfação dos clientes se nada disso é implementado.

Transformar a estratégia de melhoria da qualidade em decisões e em seguida em ações não acontece de forma automática. Sempre serão encontrados obstáculos que precisarão ser superados. Qualquer melhoria, não importa se for simples ou complexa, implicará na mudança de alguma coisa, geralmente um processo de trabalho. As mudanças geram resistências se elas não forem implantadas de modo correto. Tanto as pessoas como as organizações tendem a resistir-se a mudar. Por isso é necessário ter um processo sistemático que permita realizar essas mudanças de modo metódico e eficiente. Para melhorar a satisfação dos

clientes teremos que realizar mudanças no modo atual de fazer as coisas e encontrar novos modos de realizá-las.

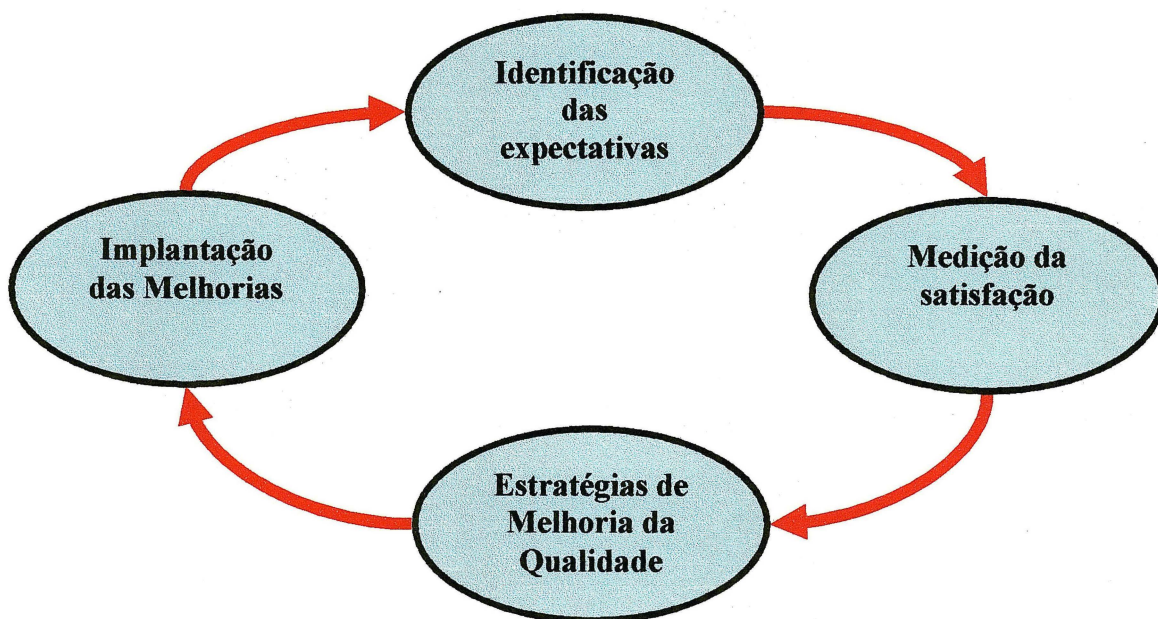
Uma das maiores contribuições de Philip Crosby para a Gestão da Qualidade foi desenhar um processo formado por uma série de 14 ações gerenciais, que quando colocado em prática leva a organização realizar essas mudanças de modo sistemático e contínuo. O processo envolve conceitos, compromisso, trabalho em equipe e sistemas. O processo desenhado por Philip Crosby, muda de modo sistemático a cultura da organização para que todos estejam comprometidos com a melhoria; promove o trabalho em equipe para mobilizar a todos para realizar as melhorias necessárias e implantar sistemas para gerenciar a qualidade de forma metódica e disciplinada.

## **Resumo**

Um bom sistema de medição e monitoramento da satisfação do cliente consistirá em um processo contínuo que permitirá monitorar como a organização melhora neste aspecto através de um programa de estudos periódicos. Esse processo passa sempre pelas seguintes fases:

1. Identificação das expectativas
2. Medição da Satisfação
3. Elaboração das estratégias de melhoria da qualidade
4. Implantação das Melhorias

A medição e monitoramento da satisfação do cliente junto com a implantação de melhorias e mudanças nos processos, produtos e serviço com base na análise dos dados obtidos nessas medições é uma desses novos requisitos da ISO 9000:2000, não apenas por que as normas o exigem, senão porque contribuirão significativamente a melhorar sua competitividade e seus resultados das atividades estratégicas de maior retorno para qualquer organização. As empresas espertas colocarão em prática



### 3 – Metodologia

Segue abaixo a pesquisa aplicada no cliente interno embalagem primária de massas frescas.

#### Pesquisa de Satisfação de clientes Internos

Supervisão: \_\_\_\_\_

Legenda	1	Discordo totalmente	3	Discordo, com reservas	5	Concordo
	2	Discordo	4	Concordo, com reservas	6	Concordo totalmente

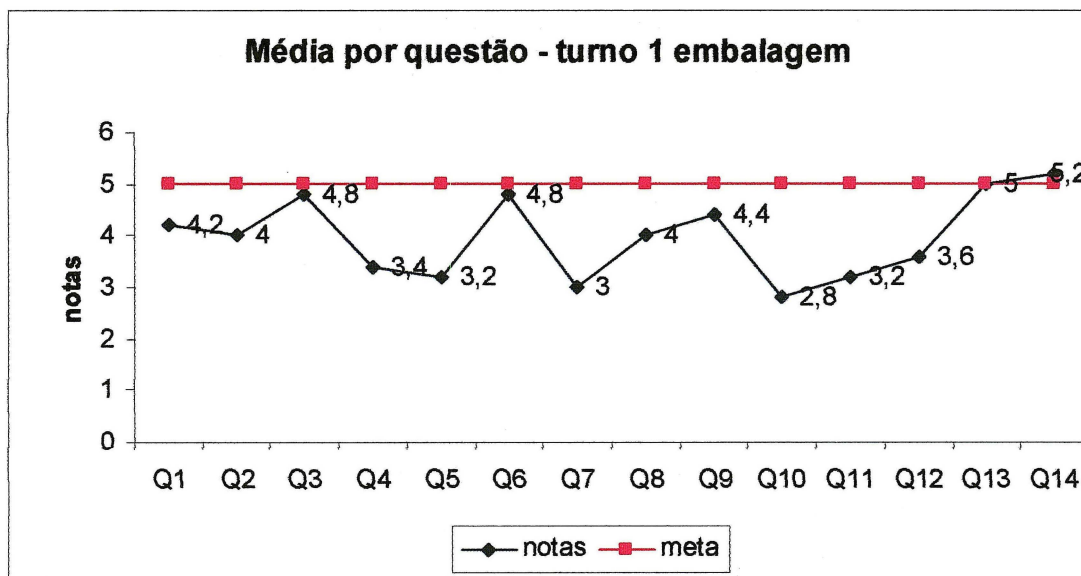
- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1) Você está satisfeito com o atendimento dos produtos providos de seu fornecedor interno                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2) Os produtos entregues estão dentro dos padrões estabelecidos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3) A entrega realizada pelo fornecedor interno segue o plano de produção.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4) Quando você entra em contato com o fornecedor interno é atendido.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5) As anomalias relatadas ao fornecedor interno são resolvidas rapidamente.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6) Eu vejo desperdício no meu setor referente a produto fora do padrão provindo do meu fornecedor interno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7) O fornecedor interno dá um retorno sobre a solução de uma anomalia relatada por você.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8) Eu consigo identificar as melhorias realizadas pelo meu fornecedor interno.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9) Eu entendo as dificuldades do meu fornecedor na solução dos problemas                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10) Eu participo com o fornecedor interno das soluções dos problemas                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11) Você dá idéias ao seu fornecedor para eliminar os problemas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12) Eu conheço o processo do meu fornecedor  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13) Existe retrabalho no meu setor devido há problemas de má qualidade oriundas do meu fornecedor interno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14) Eu julgo importante participar de grupos de melhorias com o meu fornecedor                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Foi aplicado a pesquisa acima na equipe de embalagem de massas frescas em 100% da população, sendo que há dois turnos distintos e houve a necessidade de analisar separadamente os mesmos. Cada quesito do questionário foi analisado para que possa ser bem interpretado.

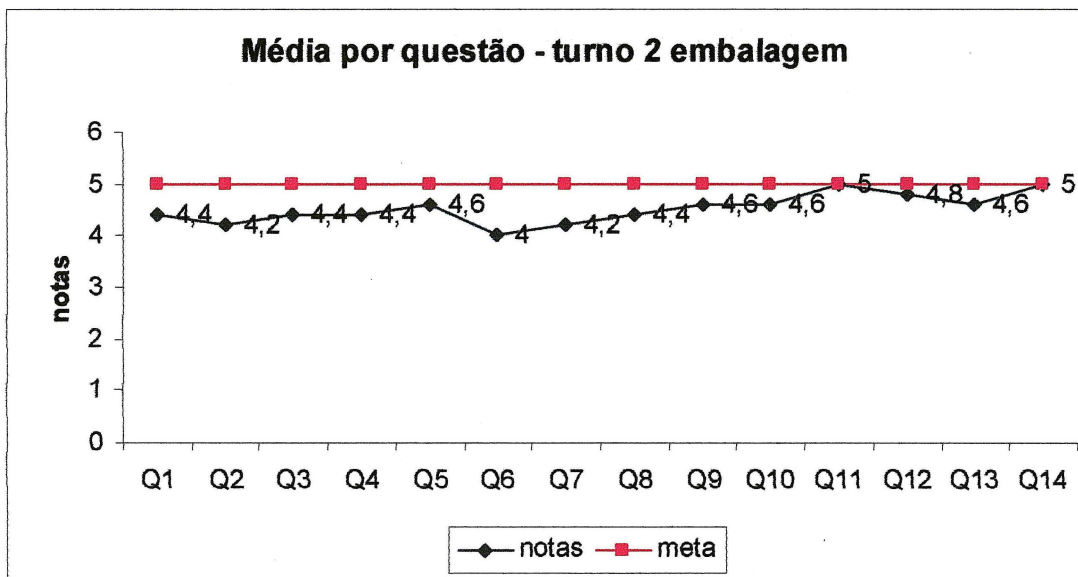
A equipe de embalagem da massa fresca é cliente da etapa de elaboração e quando foi aplicado ocorreu um grande empenho da equipe da embalagem para responder o questionário de satisfação.

#### 4- Resultados

Foi copilados todos os dados para checar qual o resultado da equipe como um todo primeiro e segundo turno, segue abaixo o gráfico de paretos.



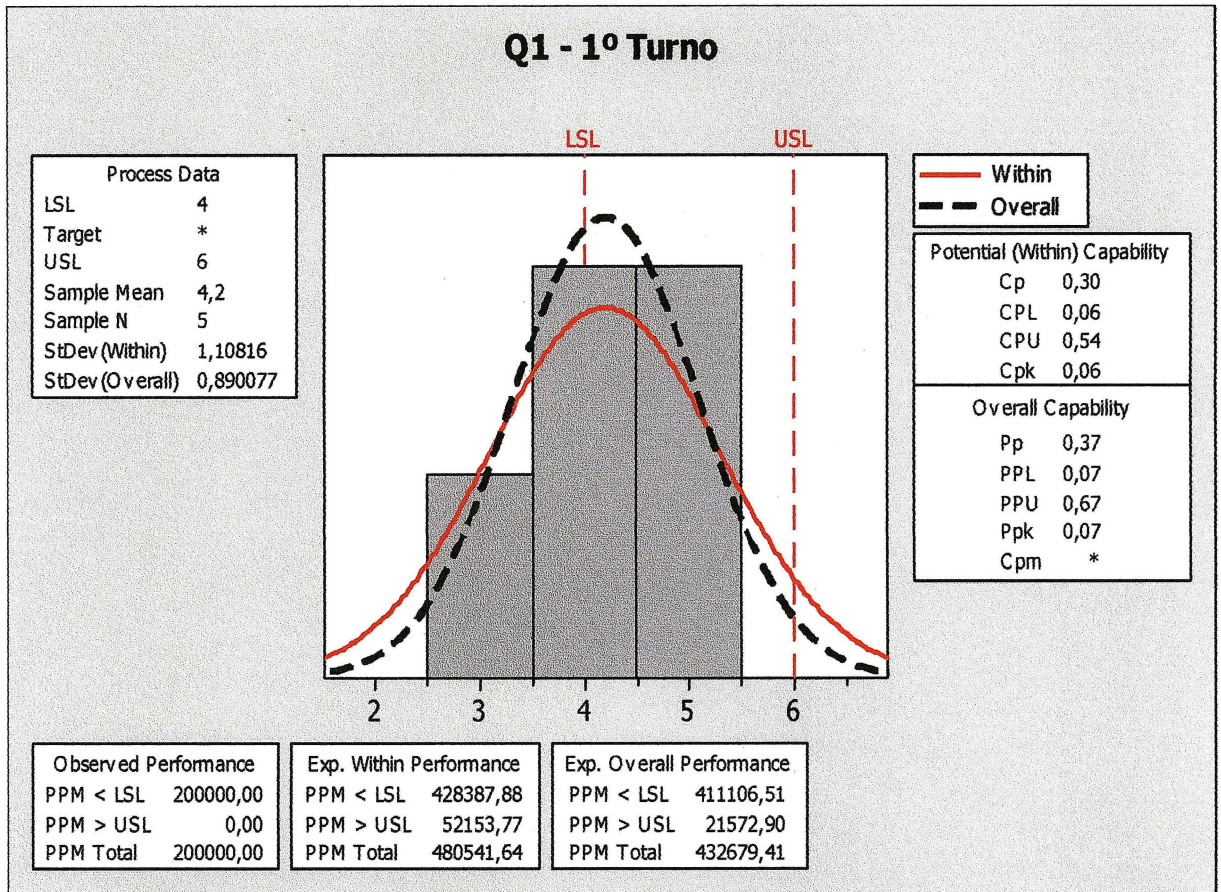
Graf. 01 Resultado final do turno



**Graf. 2 Resultado final turno 2**

Na comparação entre os dois gráficos acima pode-se verificar que o turno 1 obteve mais pontos abaixo do aceitável de satisfação em comparação com o turno 2, isso ocorre porque o horário de madrugada é desprovido da presença contínua da supervisão pois o mesmo coordena os dois turnos de elaboração de produto que é o fornecedor da embalagem de massas frescas. E somente há um técnico que fica no turno de madrugada mas, muitos problemas que afetam o cliente interno no turno da madrugada não há uma agilidade na comunicação e interfere no resultado final do processo.

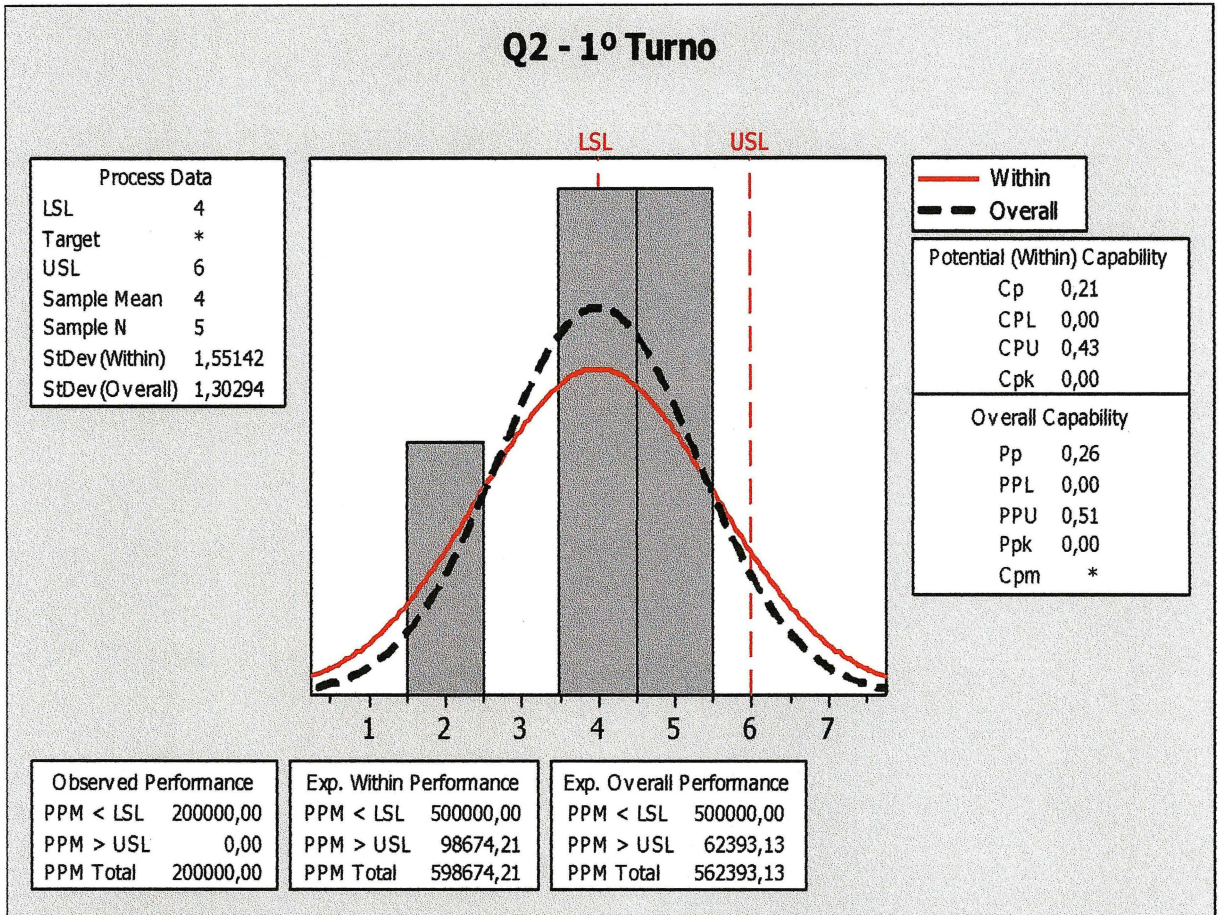
Nos gráficos abaixo ocorre uma avaliação por quesito em cada turno, no total são quatorze avaliações por turno. O Limite superior é a nota 6 e o Limite inferior é o quatro, quanto mais os parâmetros, que é o resultado da pesquisa, estiverem entre os limites melhor é a satisfação do cliente.



**Graf. 03 Avaliação do primeiro quesito turno 1**

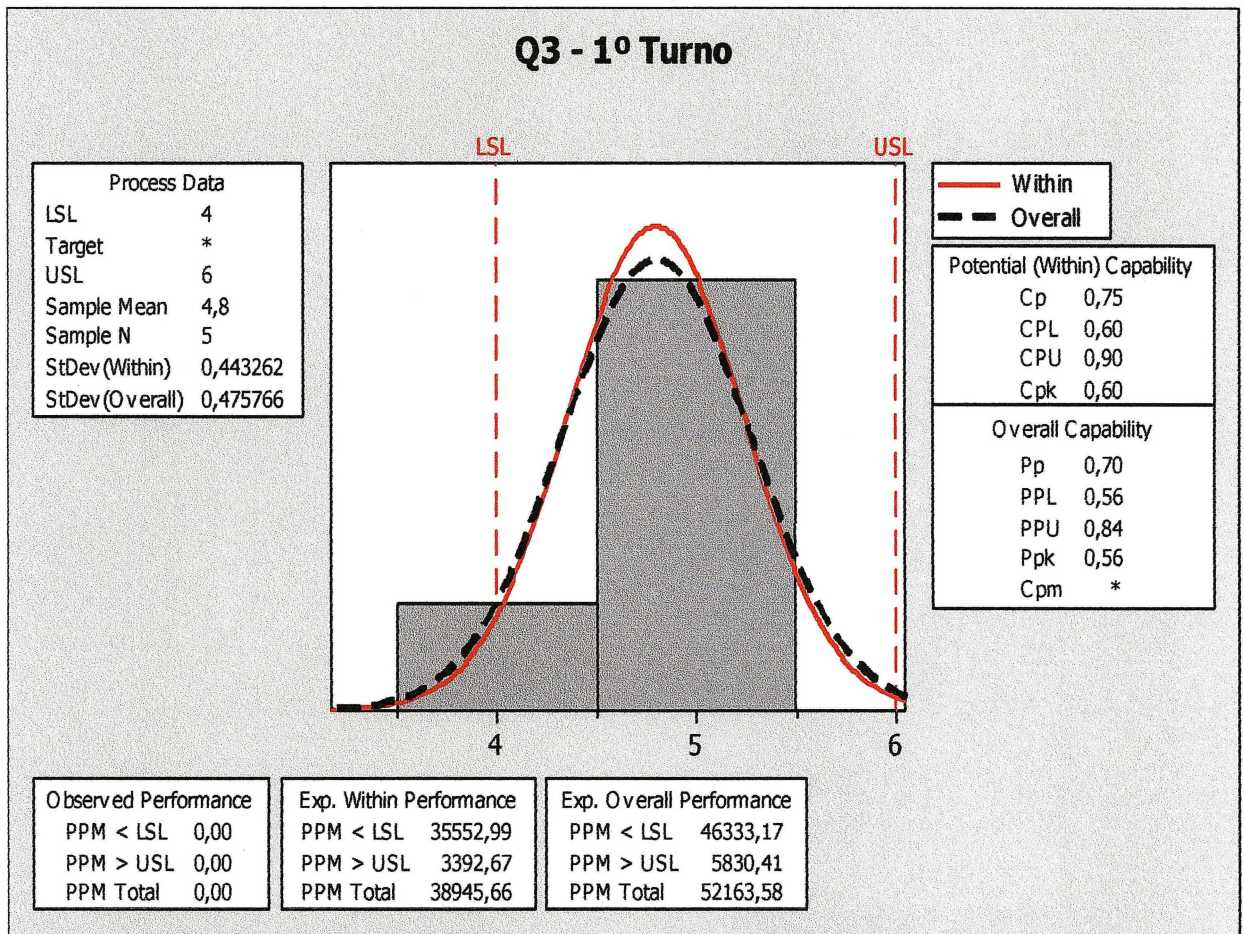
O Gráfico 03 demonstra que está deslocado para a esquerda e que para atingir um melhores resultados neste quesito deverá trazer os resultados mais para a direita e com isso aumentará o nível de satisfação.

## Q2 - 1º Turno



**Gráf. 04 Avaliação do segundo quesito turno 1**

O Gráfico 04 demonstra que deverá trabalhar individualmente para que consiga verificar qual problema está ocorrendo separadamente pois apenas um pareto se distanciou muito dos limites superiores e inferiores e também deslocar para a direita os paretos.

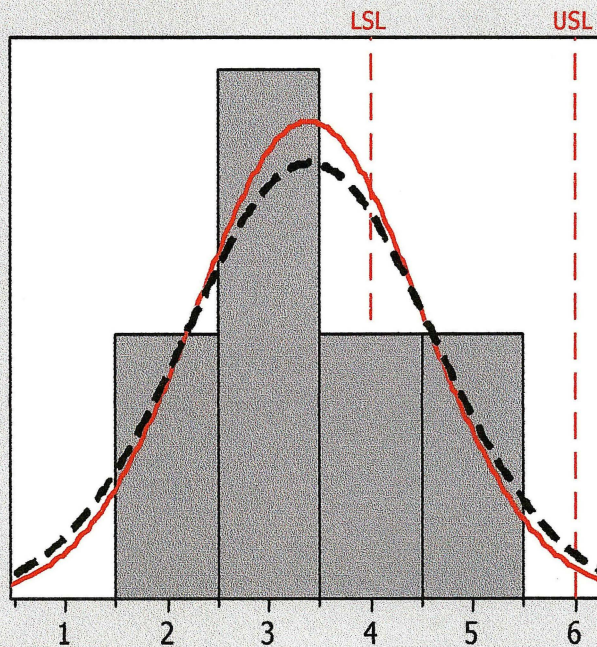


**Gráf. 05 Avaliação do terceiro quesito turno 1**

Neste gráfico acima demonstra que se deslocar os paretos para a direita estará totalmente dentro dos limites e também o resultado foi muito satisfatório pois somente tem dois paretos isso quer dizer que a maioria da população do turno 1 respondeu deu a nota 5 e 4 que é está dentro dos limites aceitáveis de satisfação do cliente.

## Q4 - 1º Turno

Process Data	
LSL	4
Target	*
USL	6
Sample Mean	3,4
Sample N	5
StDev (Within)	1,10816
StDev (Overall)	1,21297



<span style="color: red;">—</span>	Within
- - -	Overall

### Potential (Within) Capability

Cp	0,30
CPL	-0,18
CPU	0,78
Cpk	-0,18

### Overall Capability

Pp	0,27
PPL	-0,16
PPU	0,71
Ppk	-0,16
Cpm	*

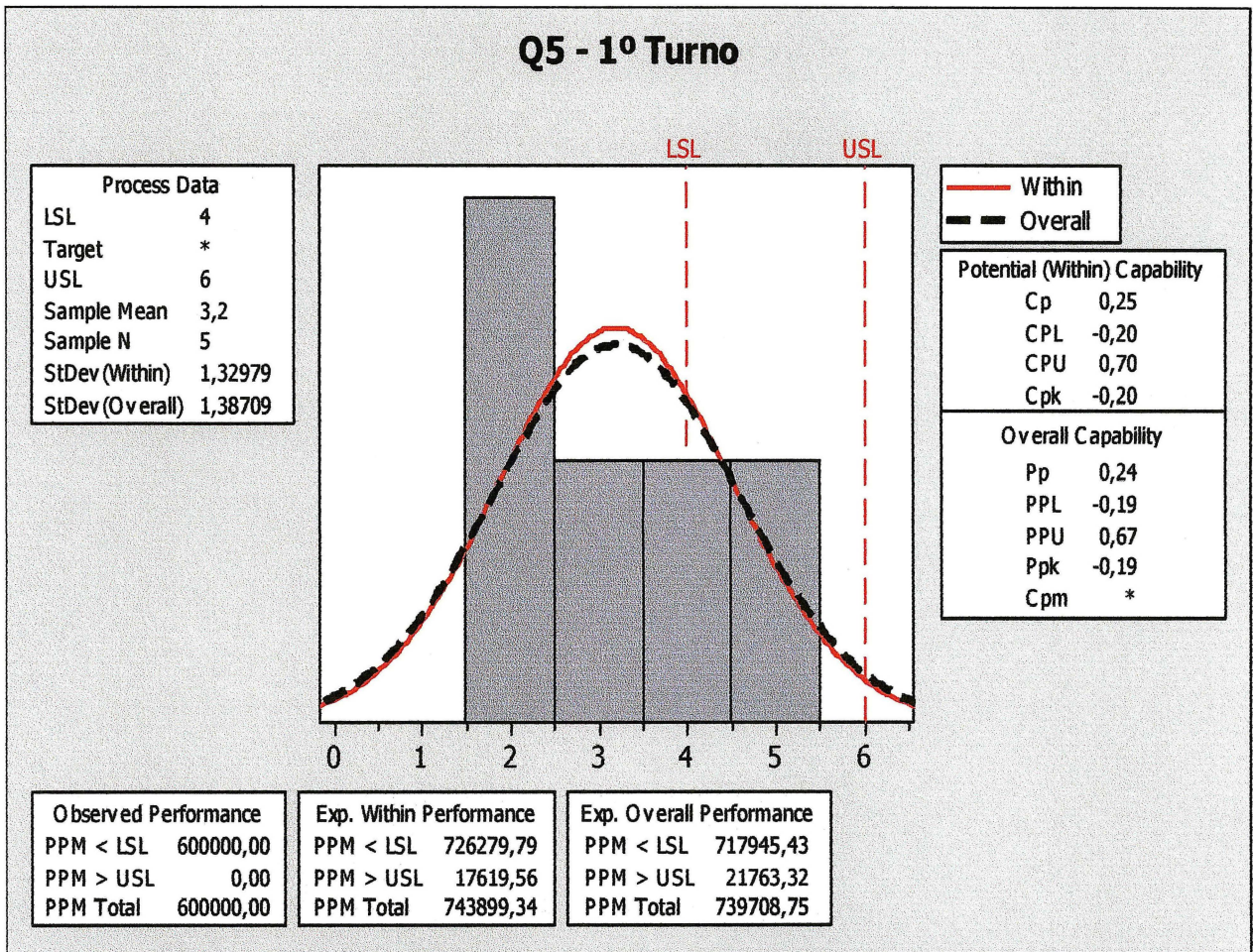
Observed Performance	
PPM < LSL	600000,00
PPM > USL	0,00
PPM Total	600000,00

Exp. Within Performance	
PPM < LSL	705897,83
PPM > USL	9481,95
PPM Total	715379,77

Exp. Overall Performance	
PPM < LSL	689577,51
PPM > USL	16036,61
PPM Total	705614,12

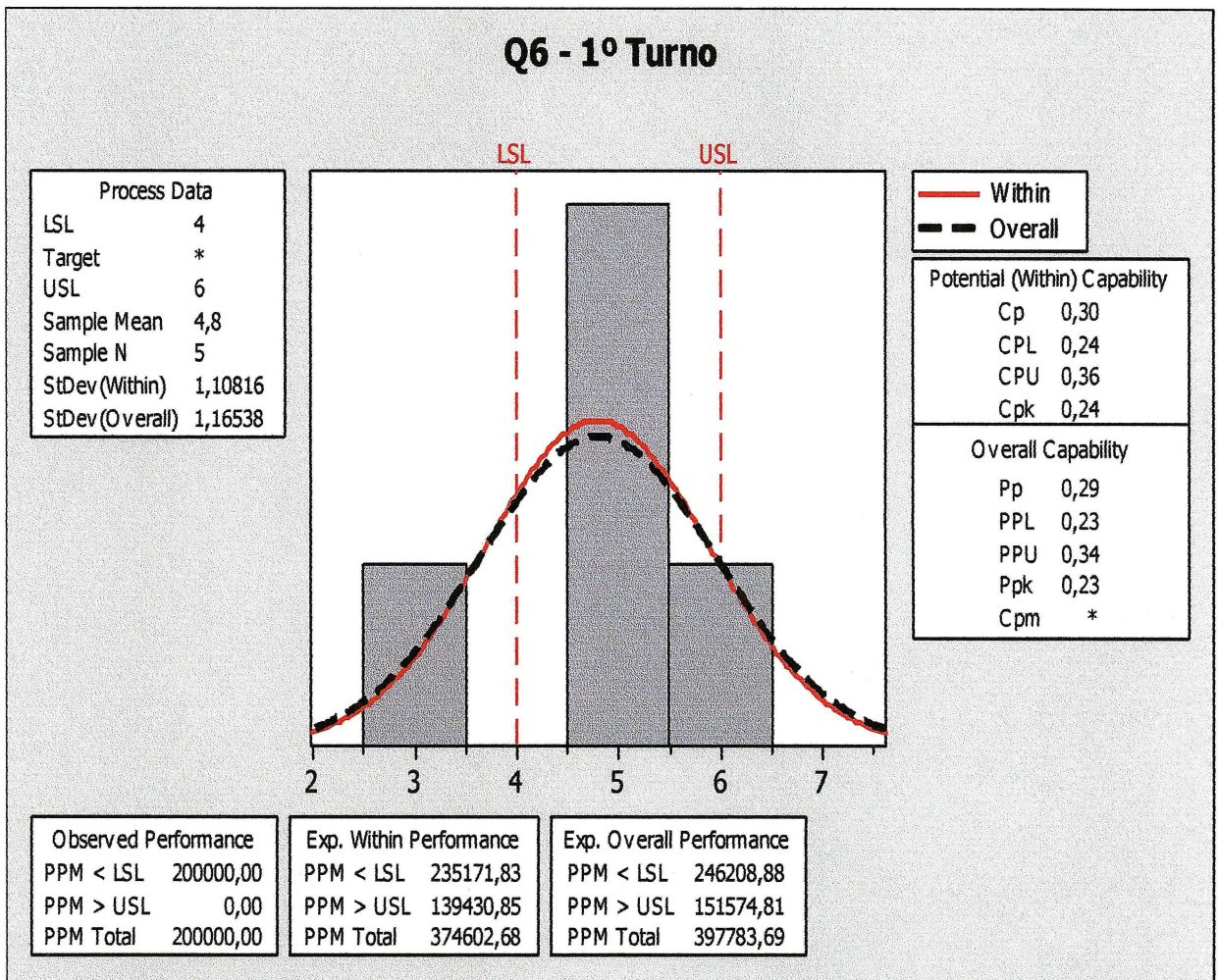
**Gráf. 04 Avaliação do quarto quesito do turno 1**

O Gráfico 04 ficou com a maioria das respostas muito distante dos limites aceitáveis de satisfação, este quesito deverá ser muito trabalhado pelo fornecedor interno que deverá ter ações específicas para deslocar os paretos mais para a direita e com isso aumentar a satisfação do seu cliente interno.



**Gráf.05 Avaliação do quinto quesito do turno 1**

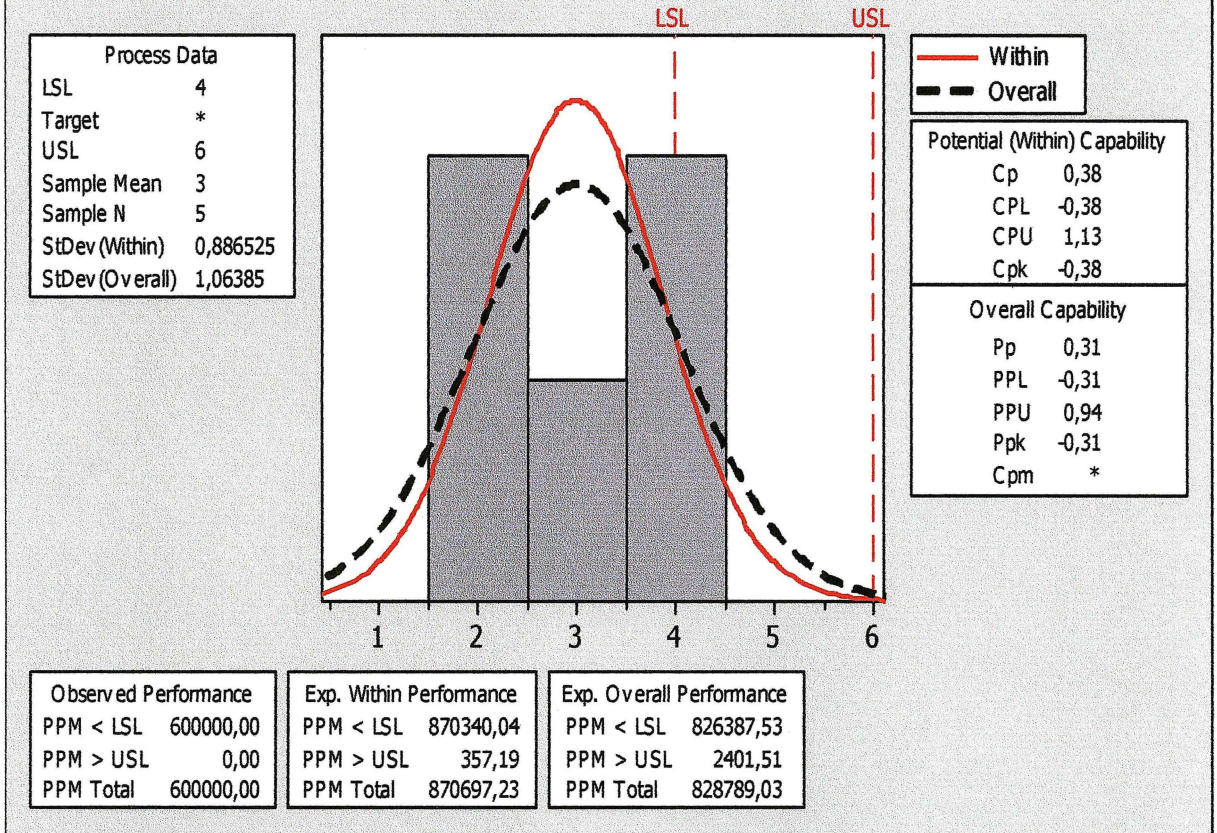
O Gráfico 05 demonstra que o cliente interno não está satisfeito neste quesito, porque os paretos estão deslocados do lado esquerdo entre os valores 2 e 3 sendo que o maior é a nota 2 que é a segunda nota pior do questionário aplicado. Este quesito deverá também ser trabalhado imediatamente.



**Gráf. 06 Avaliação do sexto quesito turno 1**

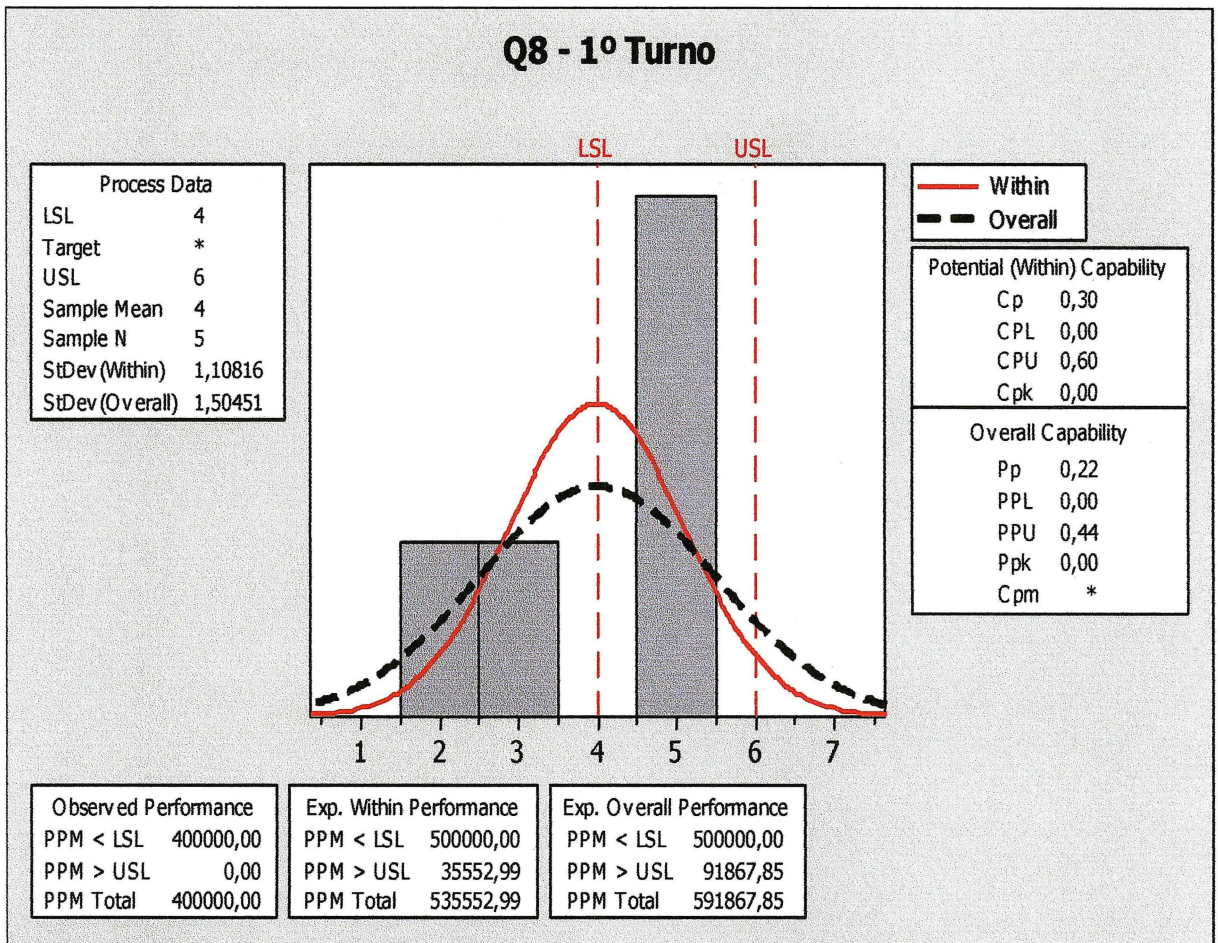
Neste gráfico acima deverá ser trabalhado individualmente com os clientes internos, devido a apenas um pareto estar deslocado para a esquerda e com nota 3.

## Q7 - 1º Turno



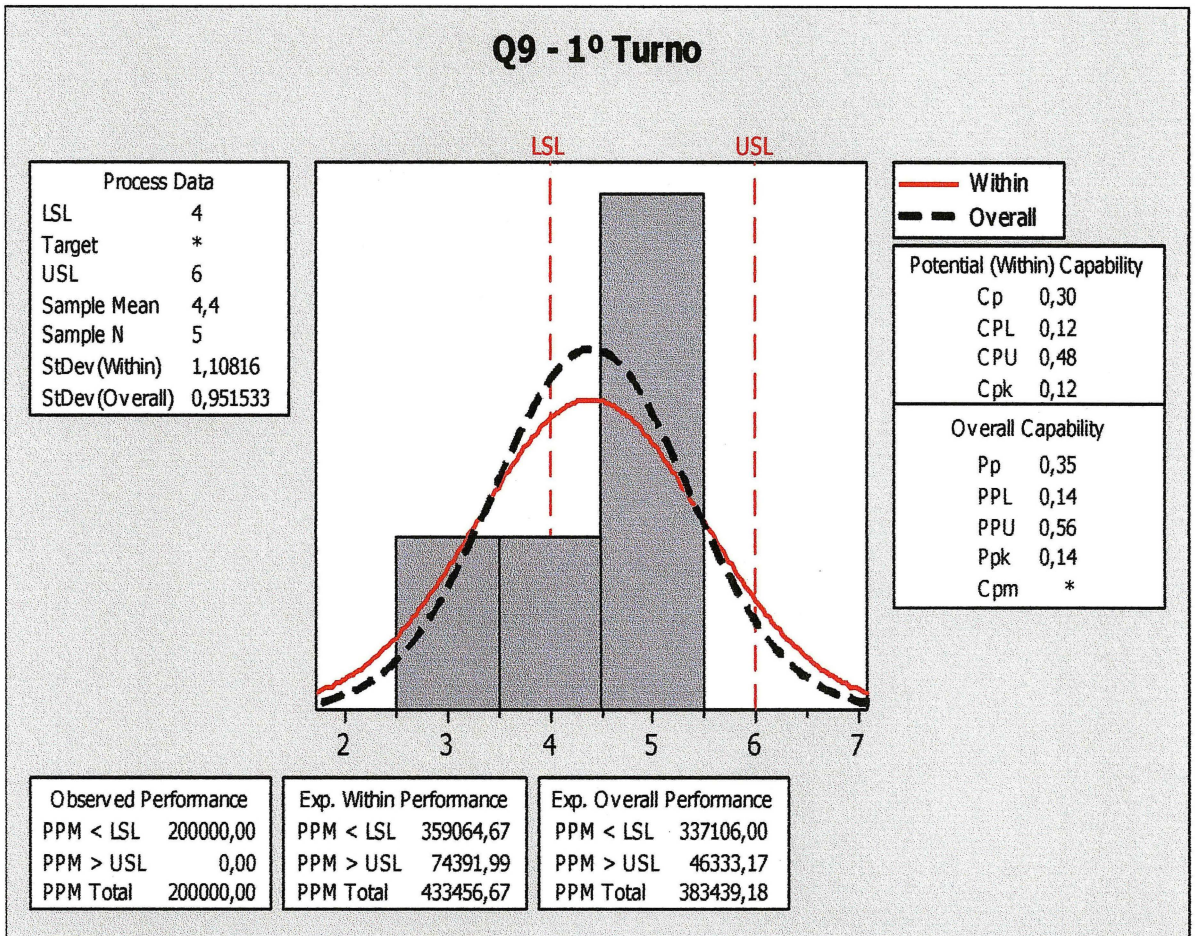
**Gráf. 07 Avaliação do sétimo quesito turno 1**

O gráfico 07 tem uma diferença muito grande nas respostas, sendo que ficou muito grande o pareto de nota 2 e da nota 4 também portando deverá ser trabalhado individualmente com o cliente interno.



**Gráf. 08 Avaliação do oitavo quesito turno 1**

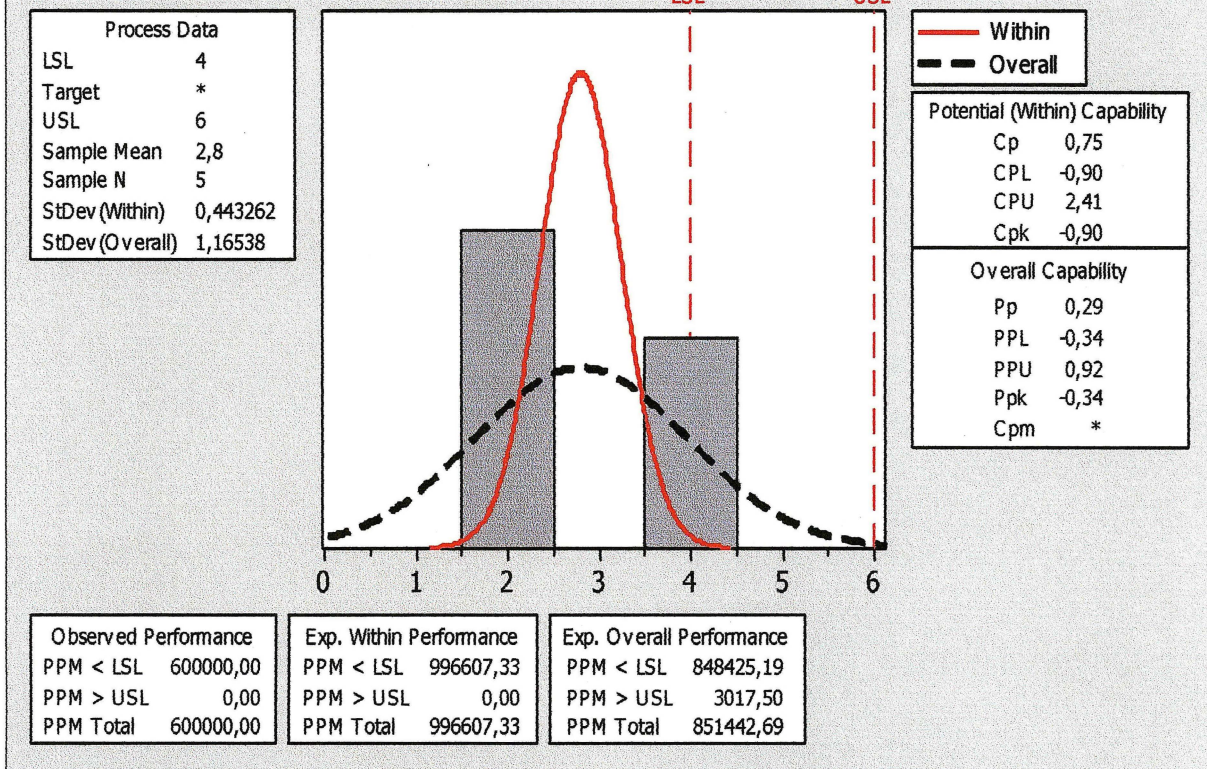
Neste quesito houve grande diferença entre os paretos sendo que a maioria colocou nota 5 que está dentro dos limites aceitáveis e uma pequena quantidade colocou nota 2 e 3 abaixo dos limites ideais de satisfação, este quesito tem que ser bem trabalhado pelo fornecedor porque há uma diferença muito grande entre o cliente interno com relação a satisfação deste quesito.



**Gráf. 09 Avaliação do nono quesito turno 1**

Neste gráfico tem que ser deslocado para dentro dos limites mesmos sendo eu a maioria da população colocou nota 5 há ainda aqueles que responderam notas 3 e 4 e por isso o gráfico ficou deslocado para a esquerda.

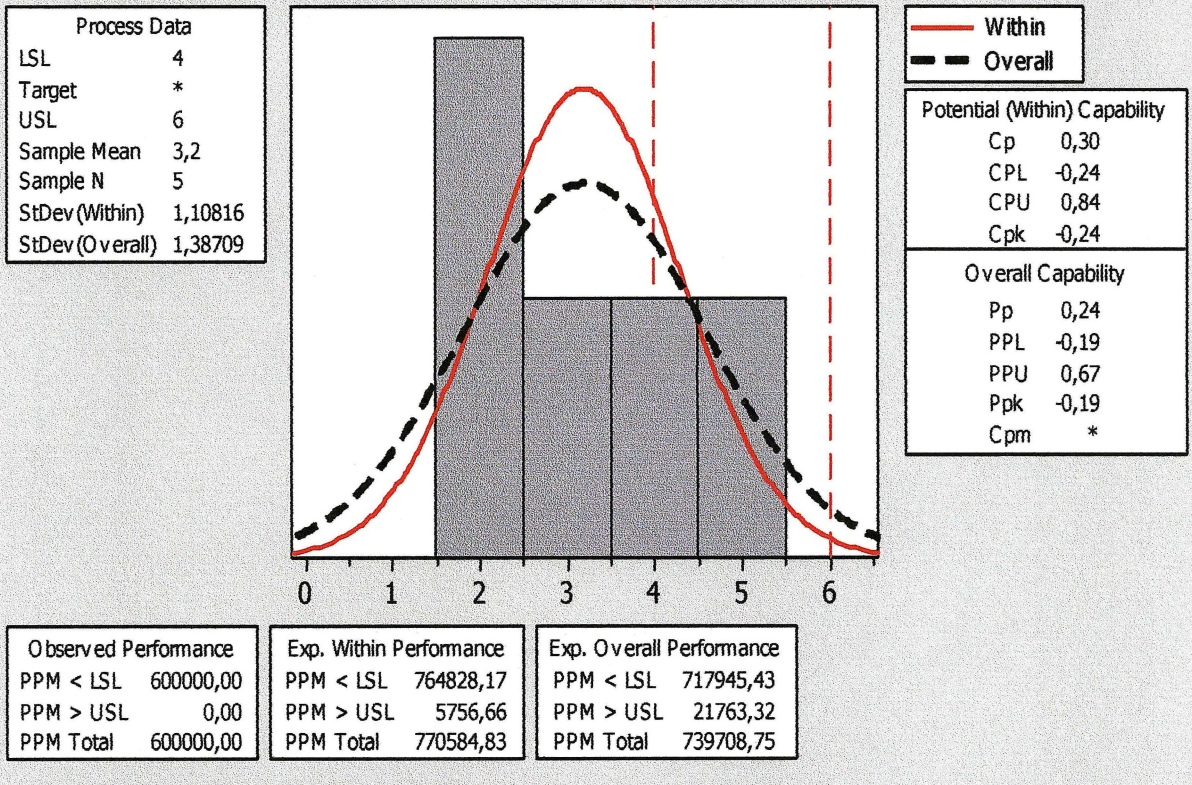
## Q10 - 1º Turno



**Gráf 10 Avaliação do décimo quesito turno 1**

Neste gráfico demonstrou total descontentamento pelo cliente, este quesito deverá ser trabalhado urgentemente pelo fornecedor pois todos os paretos indicaram insatisfação pelo cliente interno.

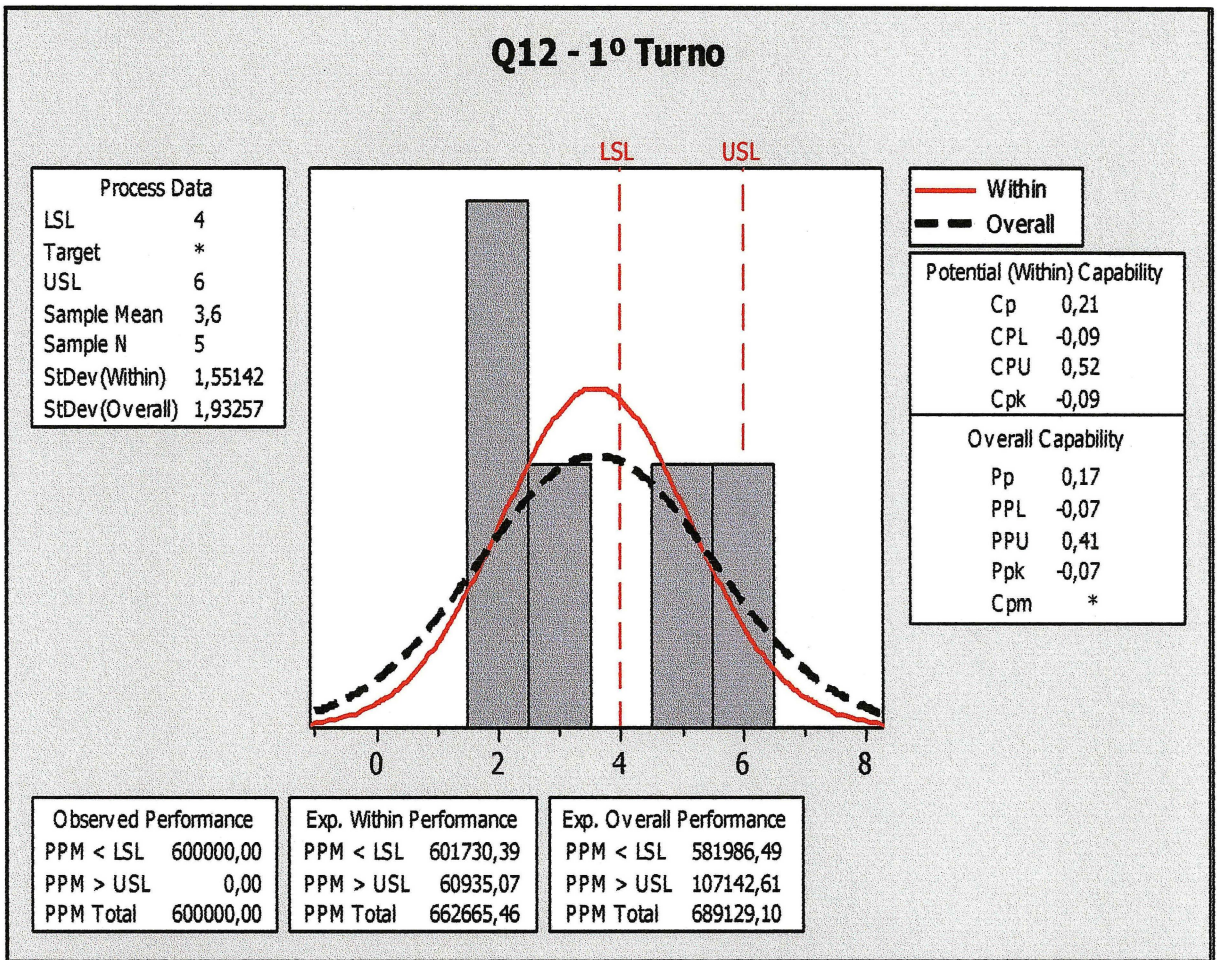
## Q11 - 1º Turno



**Gráf. 11 Avaliação do décimo primeiro quesito turno 1**

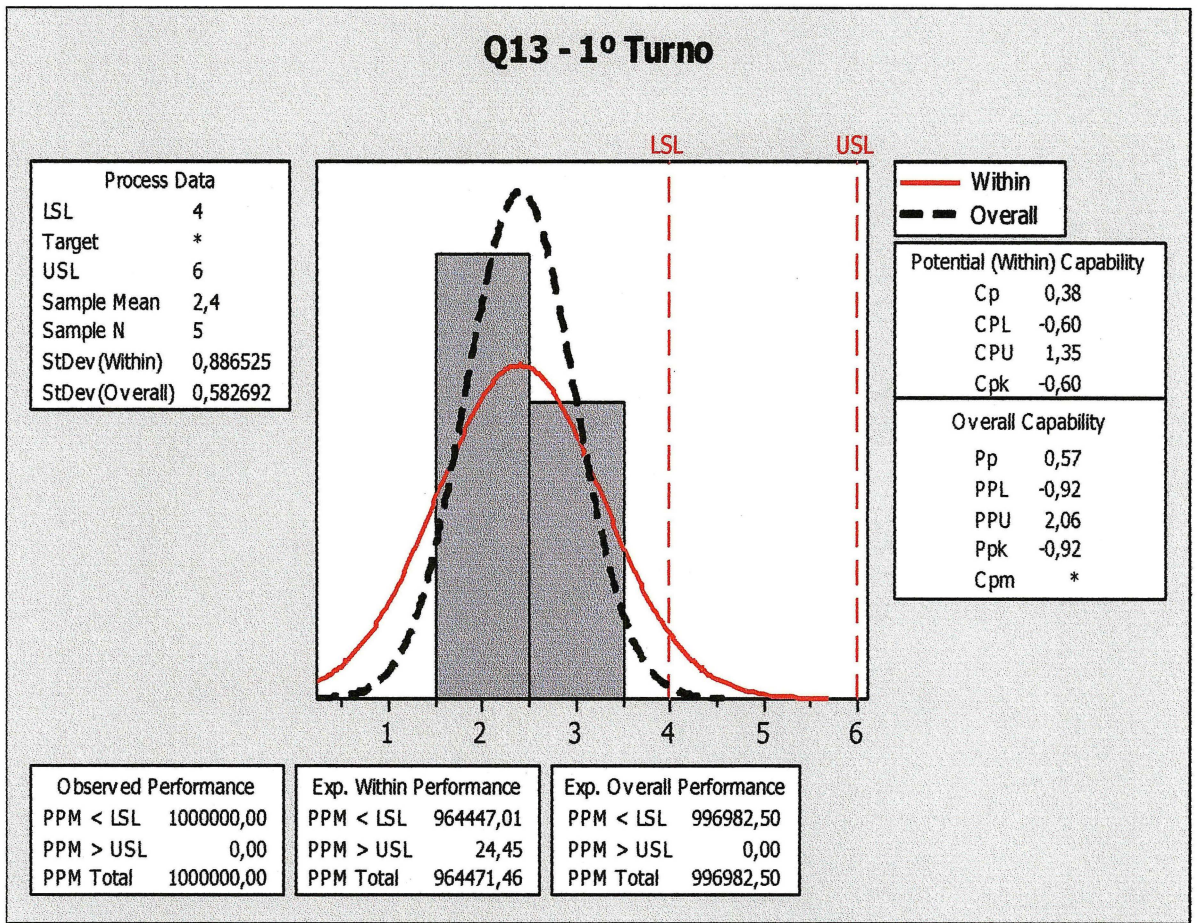
O Gráfico acima demonstra que o cliente está totalmente insatisfeito com o seu fornecedor o maior pareto está totalmente deslocado para a esquerda e completamente fora dos limites aceitáveis de satisfação, este quesito é mais um que deverá ser bem trabalhado pelo cliente interno.

## Q12 - 1º Turno



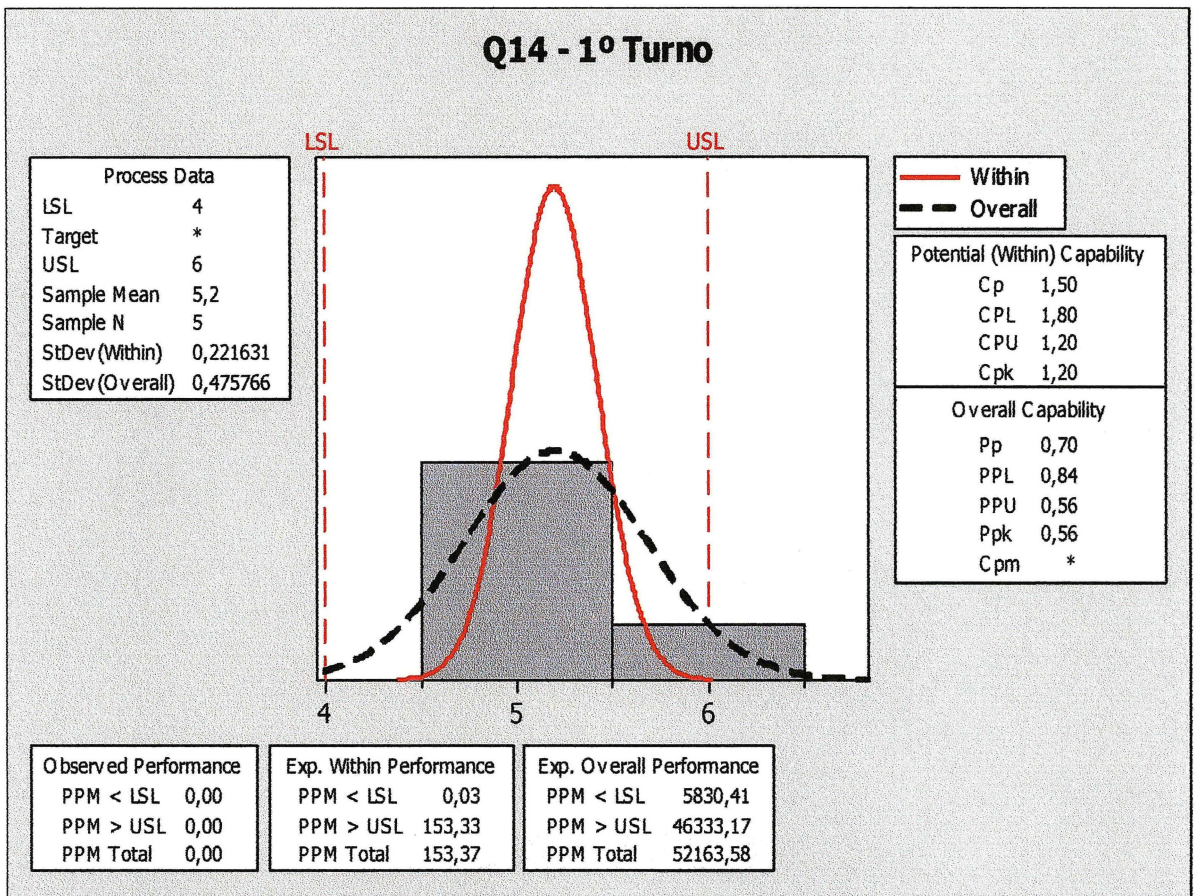
**Gráf. 12 Avaliação do décimo segundo quesito turno 1**

O Gráfico acima há uma diferença muito grande entre a satisfação do cliente sendo que, há dois paretos estão dentro dos limites aceitáveis e há outros dois paretos fora dos limites de aceitação a nota 2 foi a mais votada.



**Gráf. 13 Avaliação do décimo terceiro quesito turno 1**

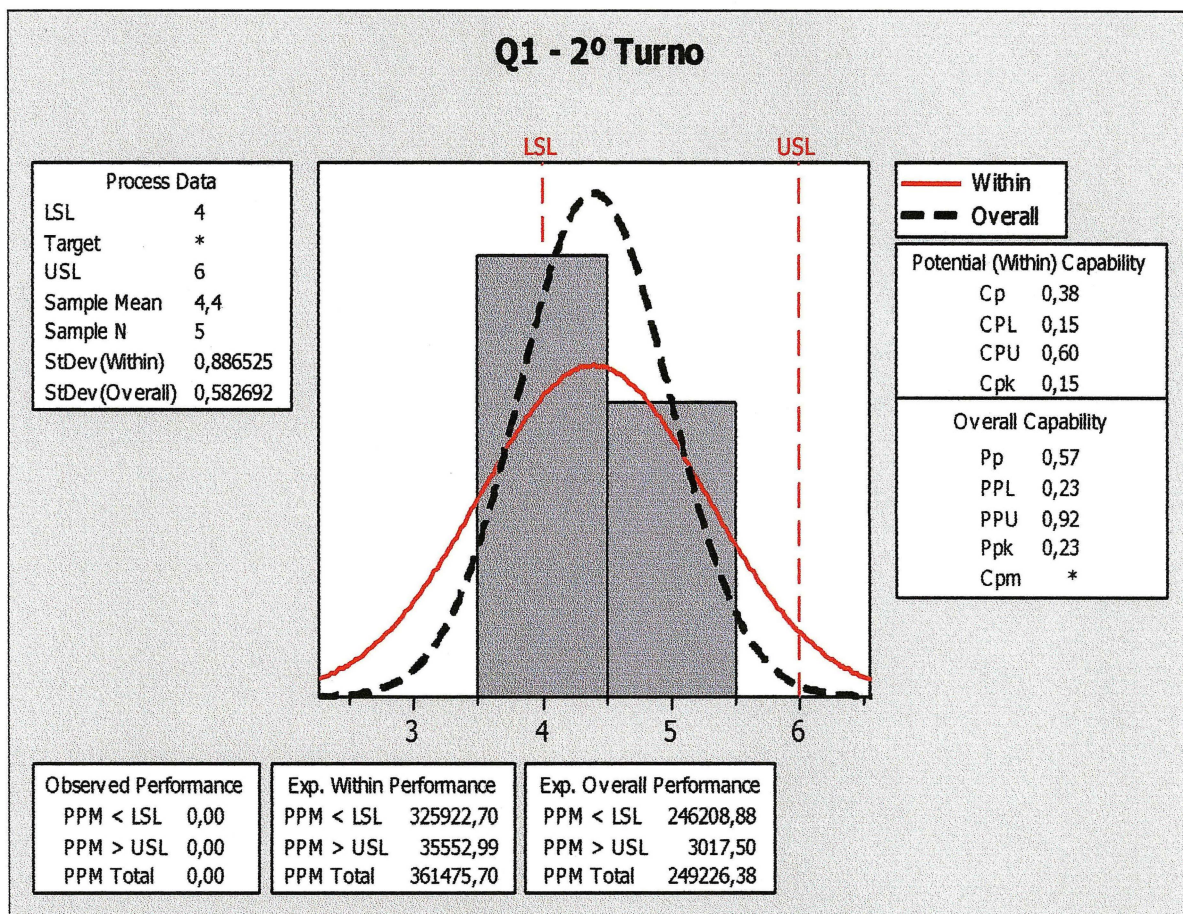
Este gráfico nos mostra que o cliente está totalmente insatisfeito com este quesito, este será o primeiro quesito a ser trabalhado pelo fornecedor interno.



**Gráf. 14 Avaliação do décimo quarto quesito turno 1**

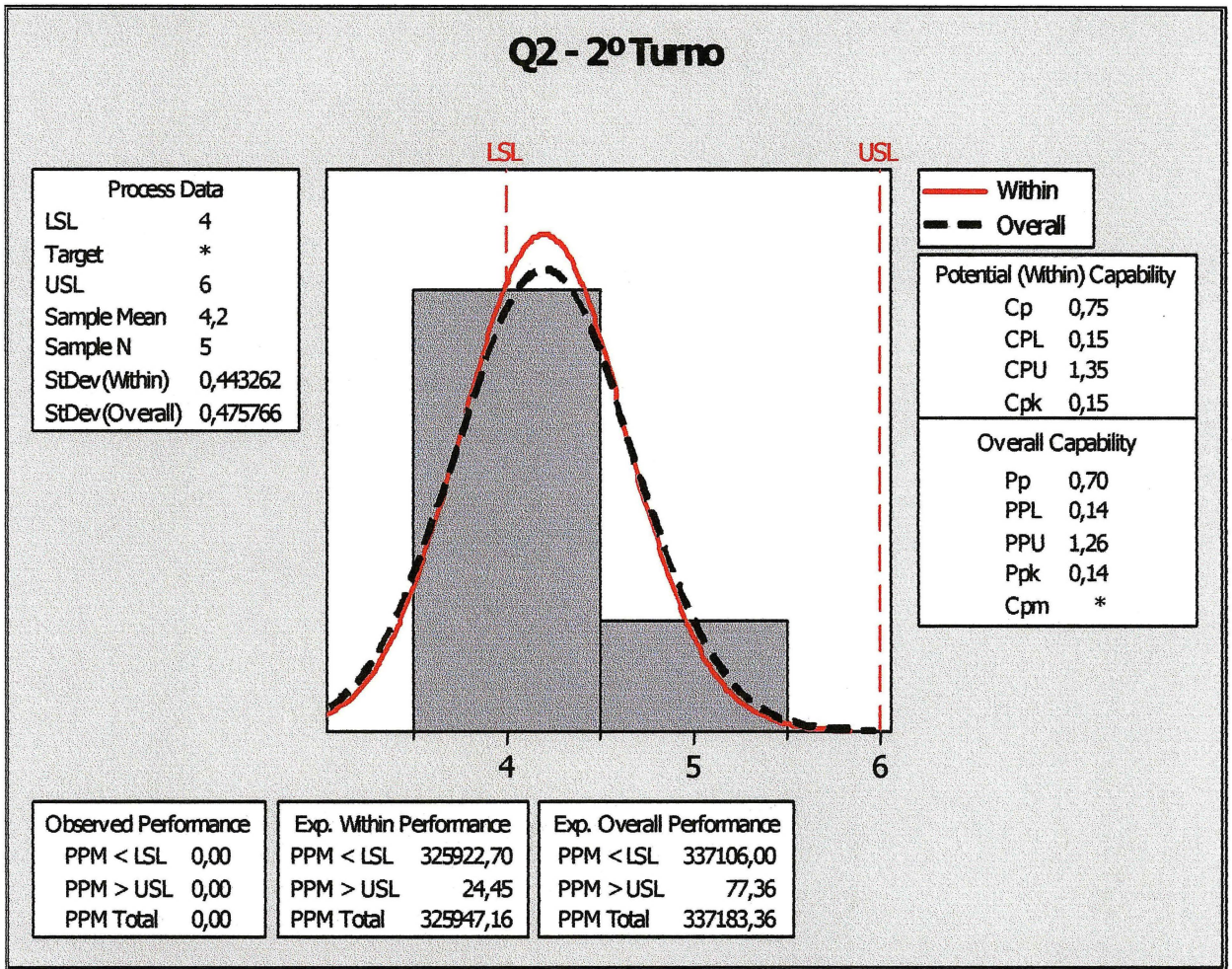
Este gráfico demonstra que o cliente interno está bem satisfeito neste quesito com o seu fornecedor este quesito não precisará ser trabalhado.

As gráficos abaixo são dos clientes internos do 2 turno, este cliente trabalha em horário comercial e está amparado com o supervisor e com maior área de apoio.



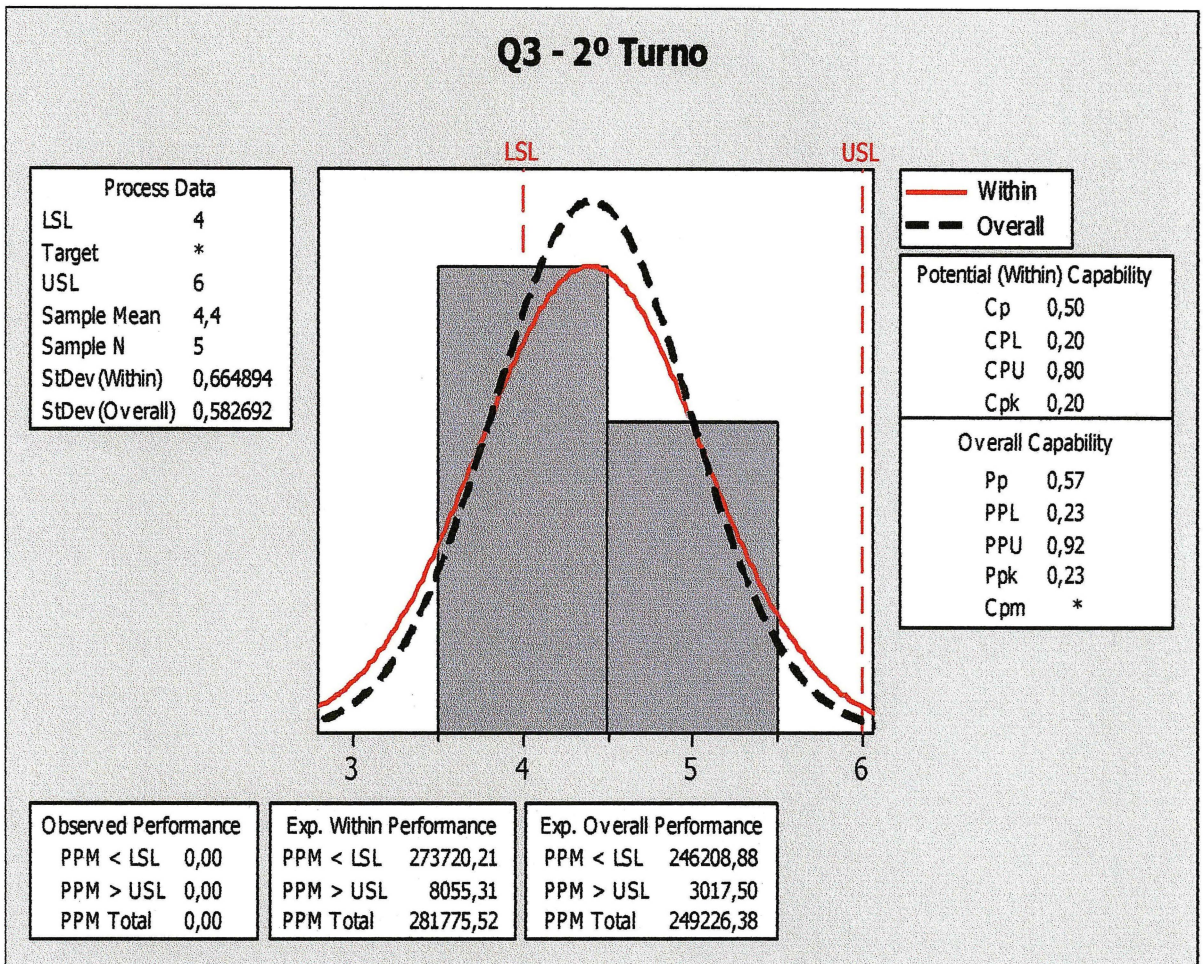
**Gráf. 15 Avaliação do primeiro quesito do turno 2**

Este gráfico acima nos diz que precisa ser deslocado os paretos um pouco para a direita mas este quesito não precisa ser trabalhado neste momento porque está bem próximos dos limites de satisfação que é 4 à 6.



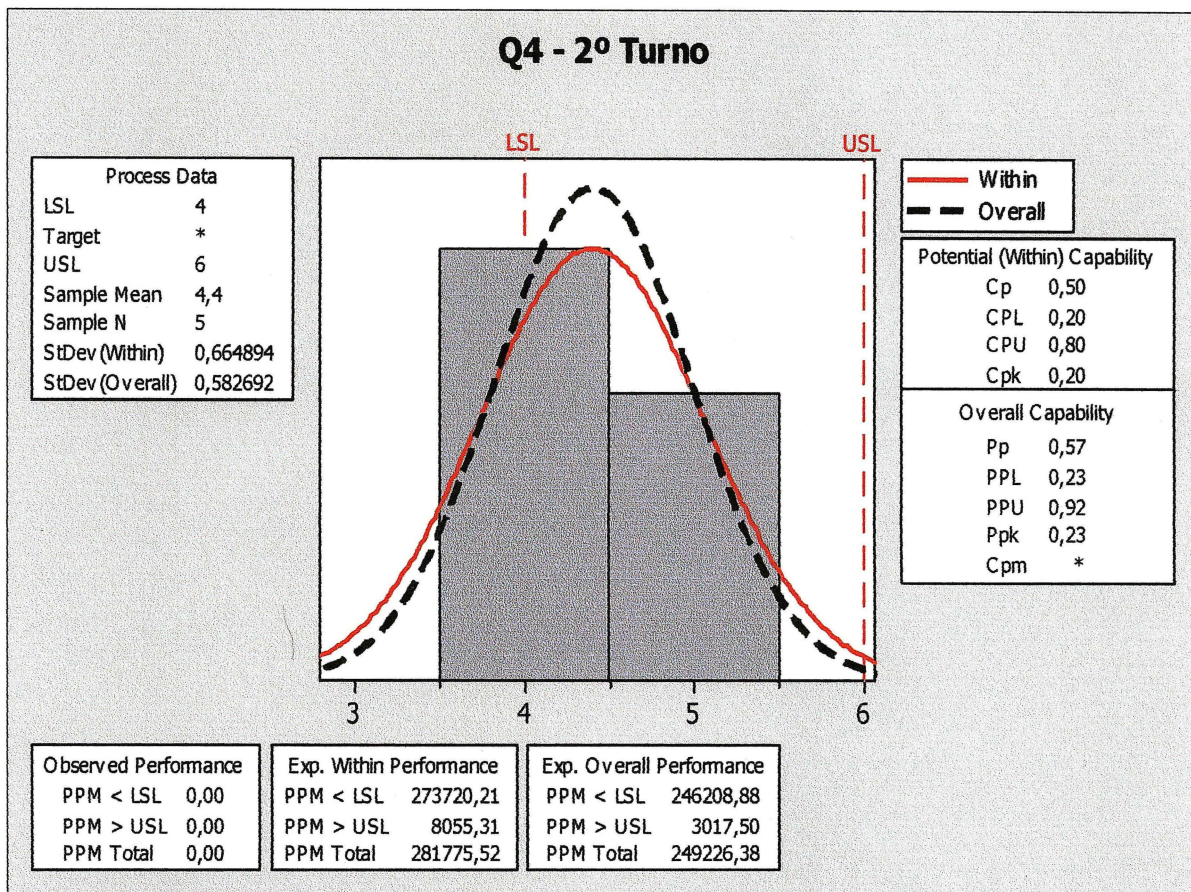
**Gráf. 16 Avaliação do segundo quesito turno 2**

Neste gráfico apresenta que o cliente interno está entre a faixa aceitável e somente precisa deslocar um pouco para a direita, este quesito não precisará ser trabalhado pelo fornecedor interno.



**Gráf. 17 Avaliação do terceiro quesito turno 2**

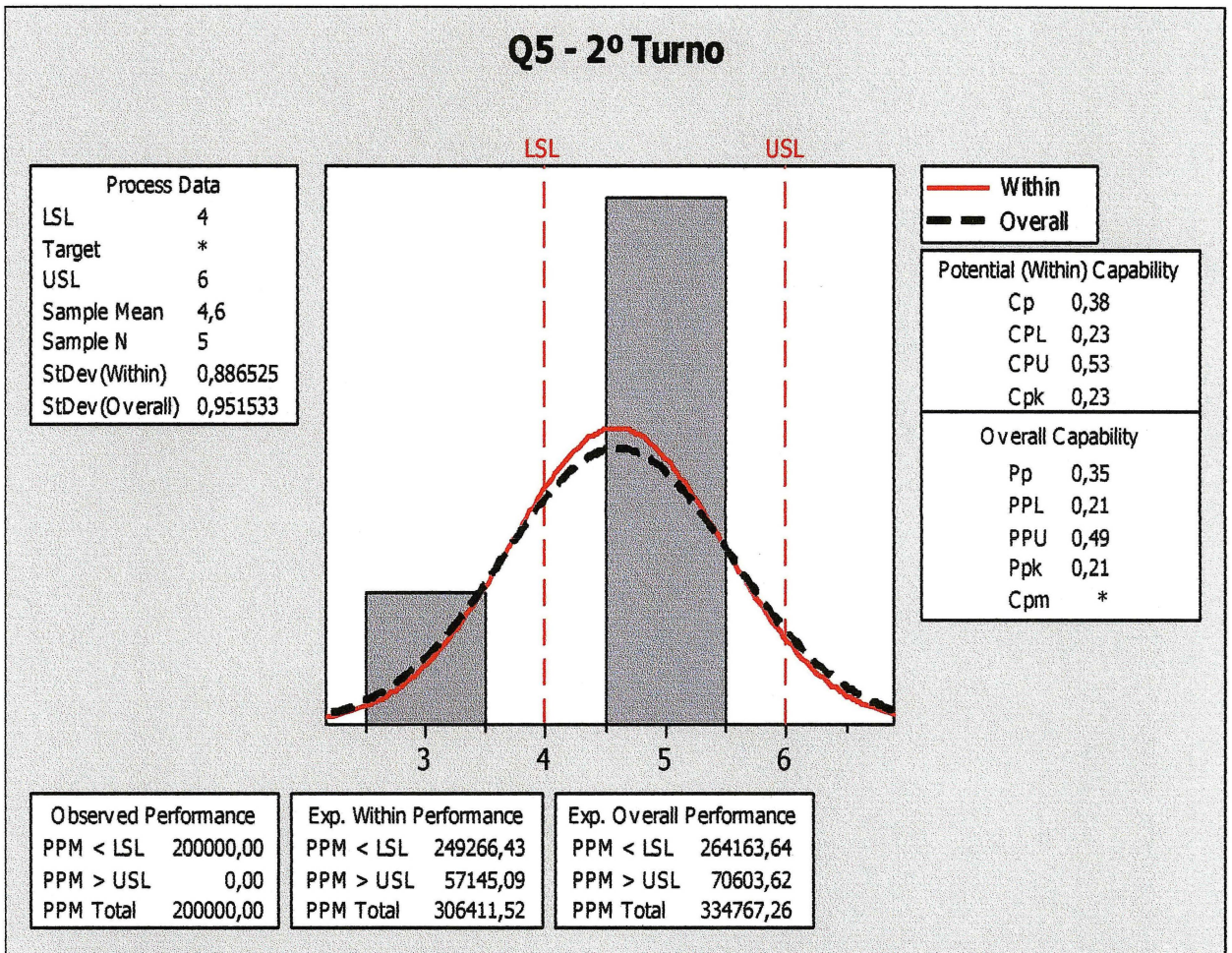
O Gráfico acima demonstra que o cliente neste quesito está satisfeito com o fornecedor interno somente terá que deslocar um pouco para a direita mas este quesito não precisará ser trabalhado no momento.



**Gráf. 18 Avaliação do Quarto quesito turno 2**

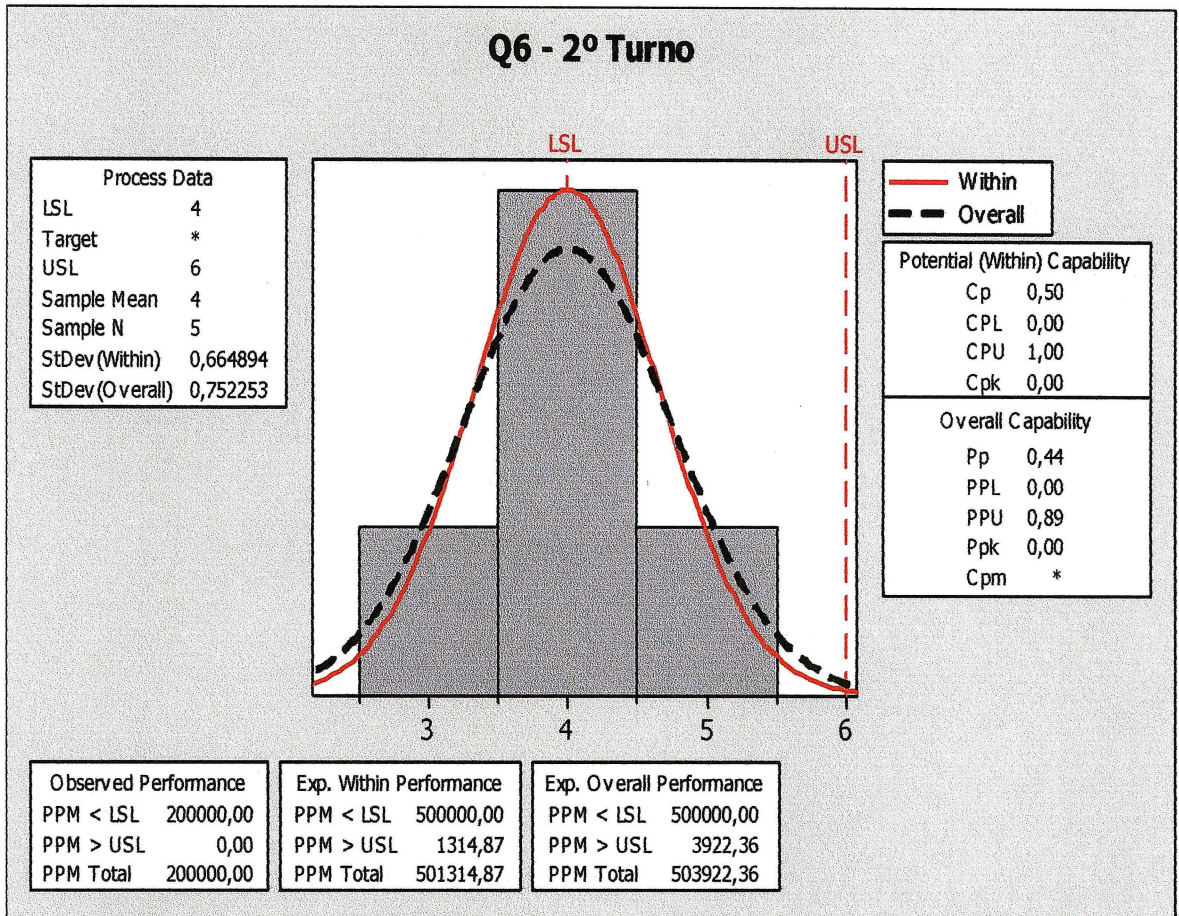
Este gráfico também está dentro dos limites aceitáveis de satisfação do cliente interno e somente poderá ser deslocado um pouco para a direita para ficar totalmente dentro dos limites mas não precisará ser trabalhado agora.

## Q5 - 2º Turno



**Gráf. 19 Avaliação do quinto quesito turno 2**

O gráfico acima demonstra que há maior parte está satisfeita com o fornecedor no que se refere a este quesito e tem uma pequena proporção que não está, este quesito deverá ser trabalhado para deslocar este pequeno pareto para dentro dos limites de satisfação.

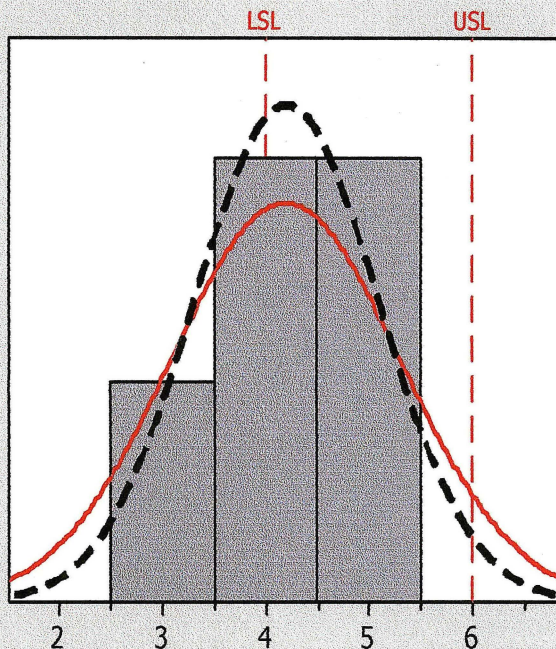


**Gráf. 20 Avaliação do sexto quesito turno 2**

Este gráfico demonstra que será necessário fazer um trabalho com o cliente interno para deslocar um pequeno pareto que está com nota 3 para a direita que é o nível de satisfação aceitável.

## Q7 - 2º Turno

Process Data	
LSL	4
Target	*
USL	6
Sample Mean	4,2
Sample N	5
StDev (Within)	1,10816
StDev (Overall)	0,890077



—	Within
- - -	Overall

### Potential (Within) Capability

Cp	0,30
CPL	0,06
CPU	0,54
Cpk	0,06

### Overall Capability

Pp	0,37
PPL	0,07
PPU	0,67
Ppk	0,07
Cpm	*

Observed Performance	
PPM < LSL	200000,00
PPM > USL	0,00
PPM Total	200000,00

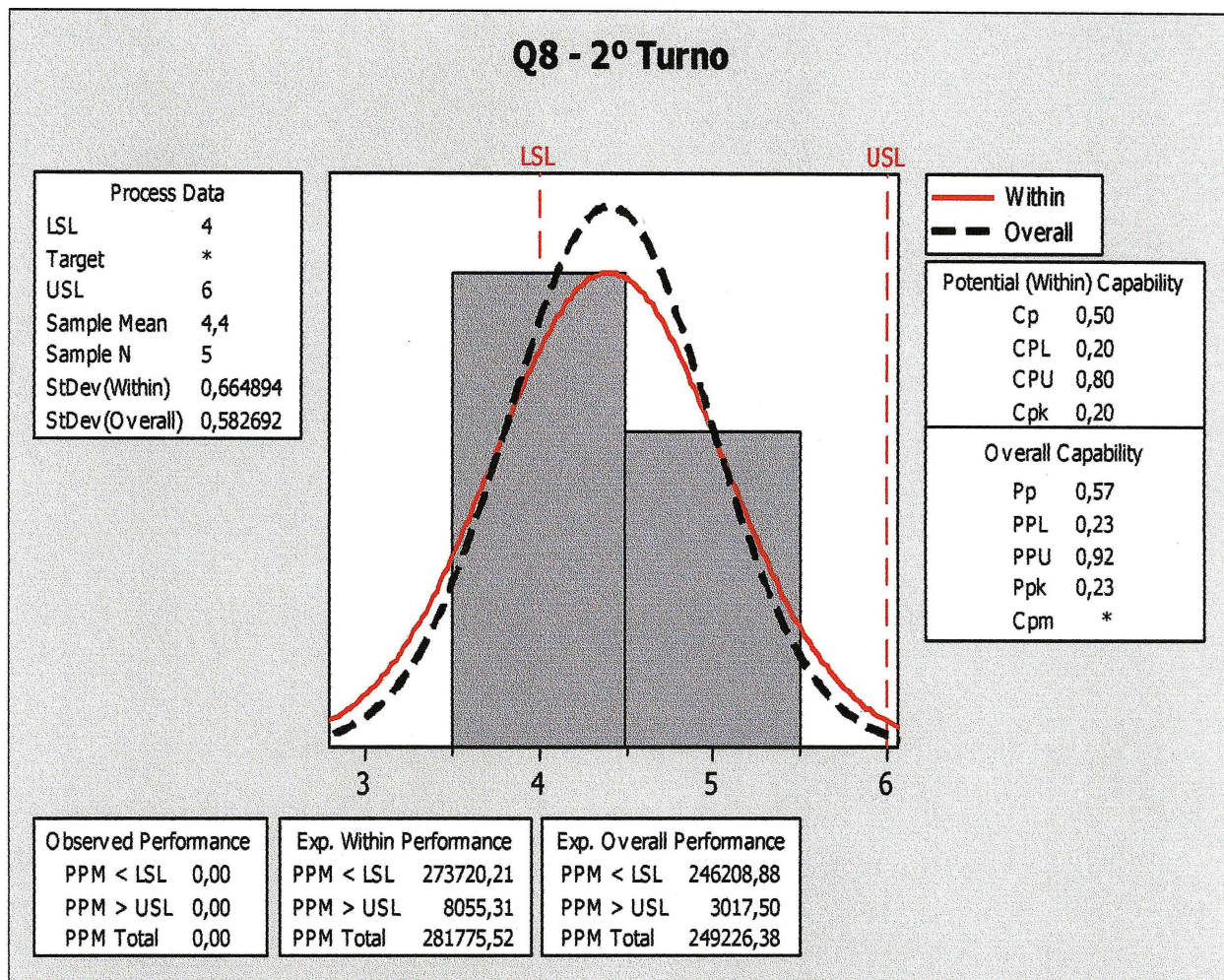
Exp. Within Performance	
PPM < LSL	428387,88
PPM > USL	52153,77
PPM Total	480541,64

Exp. Overall Performance	
PPM < LSL	411106,51
PPM > USL	21572,90
PPM Total	432679,41

**Gráf. 21 Avaliação do sétimo quesito turno 2**

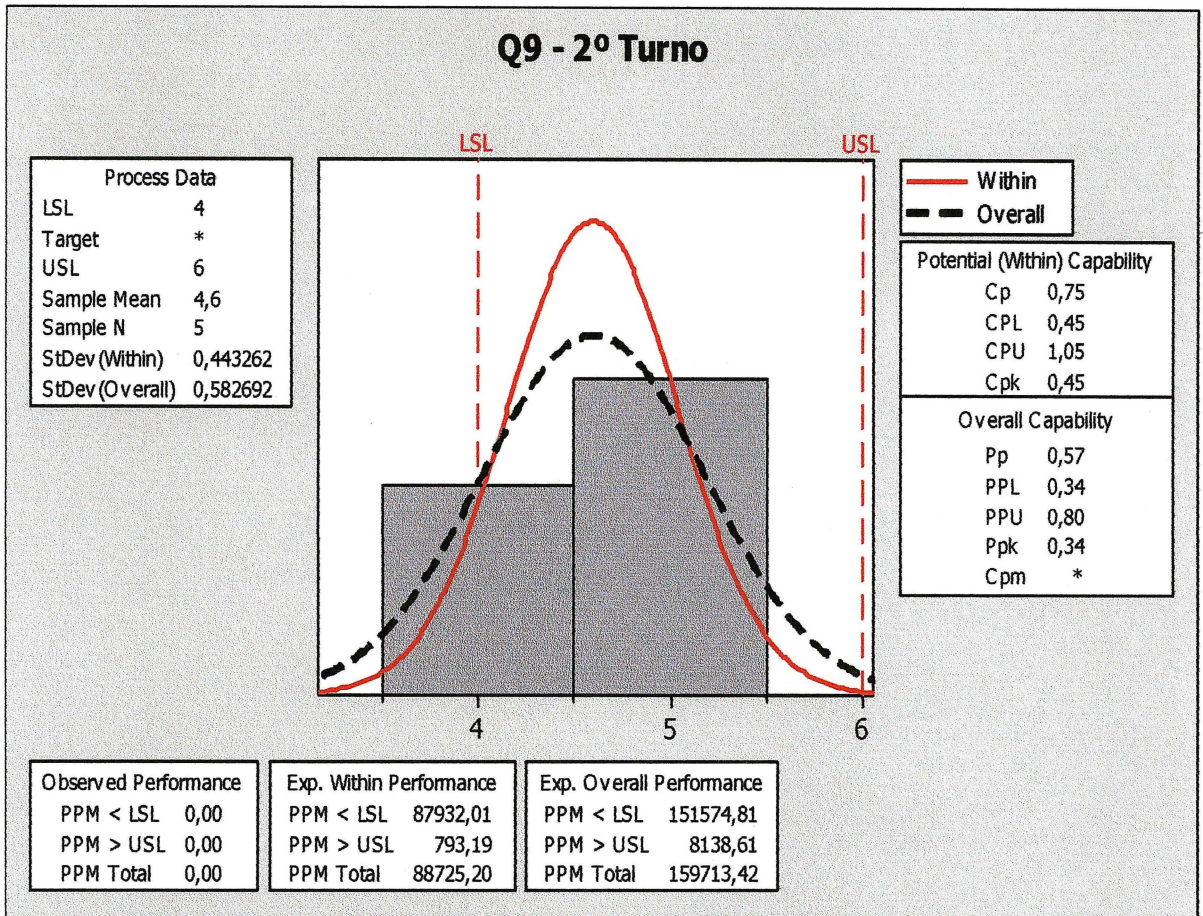
Neste gráfico podemos verificar que terá que ser deslocado para a direita o pareto com nota 3 para que fique no nível de satisfação aceitável.

## Q8 - 2º Turno



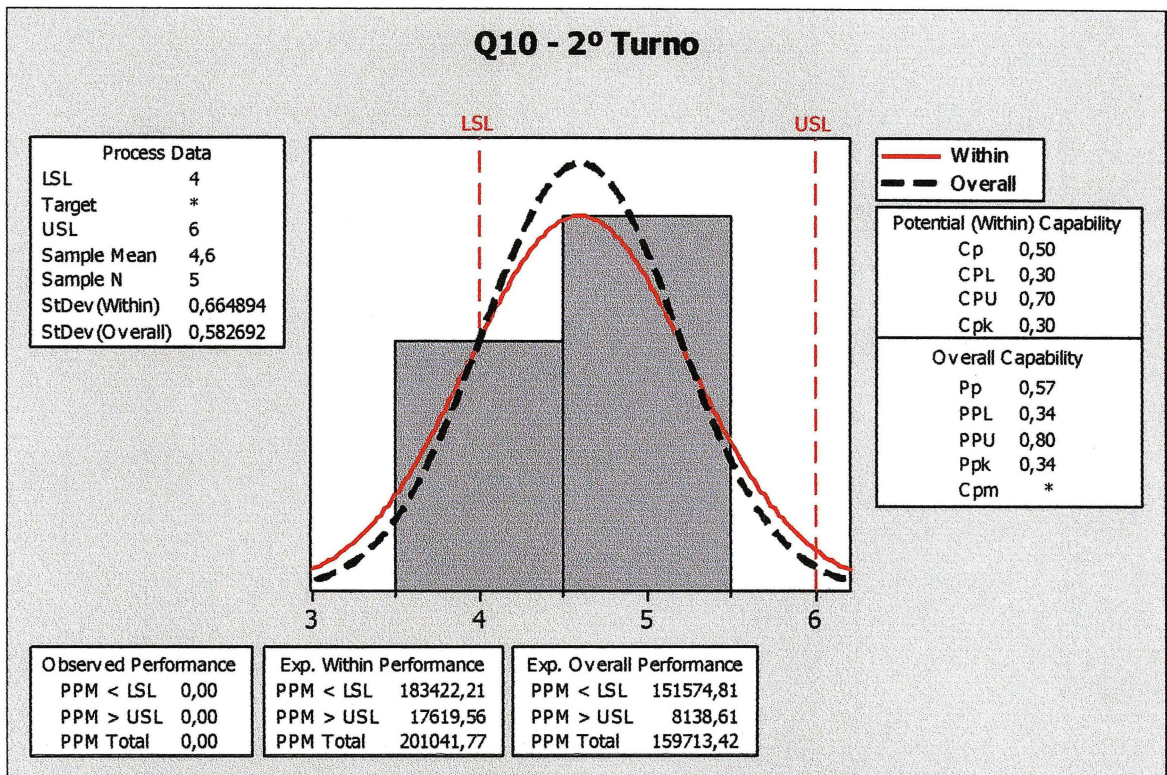
**Gráf. 22 Avaliação do oitavo quesito turno 2**

Este gráfico nos mostra que as respostas dos clientes ficaram nos limites aceitáveis e que somente precisará ser deslocado para a direita para ficar bem centrado na média de aceitação mas não precisará o fornecedor interno focar neste quesito no momento.



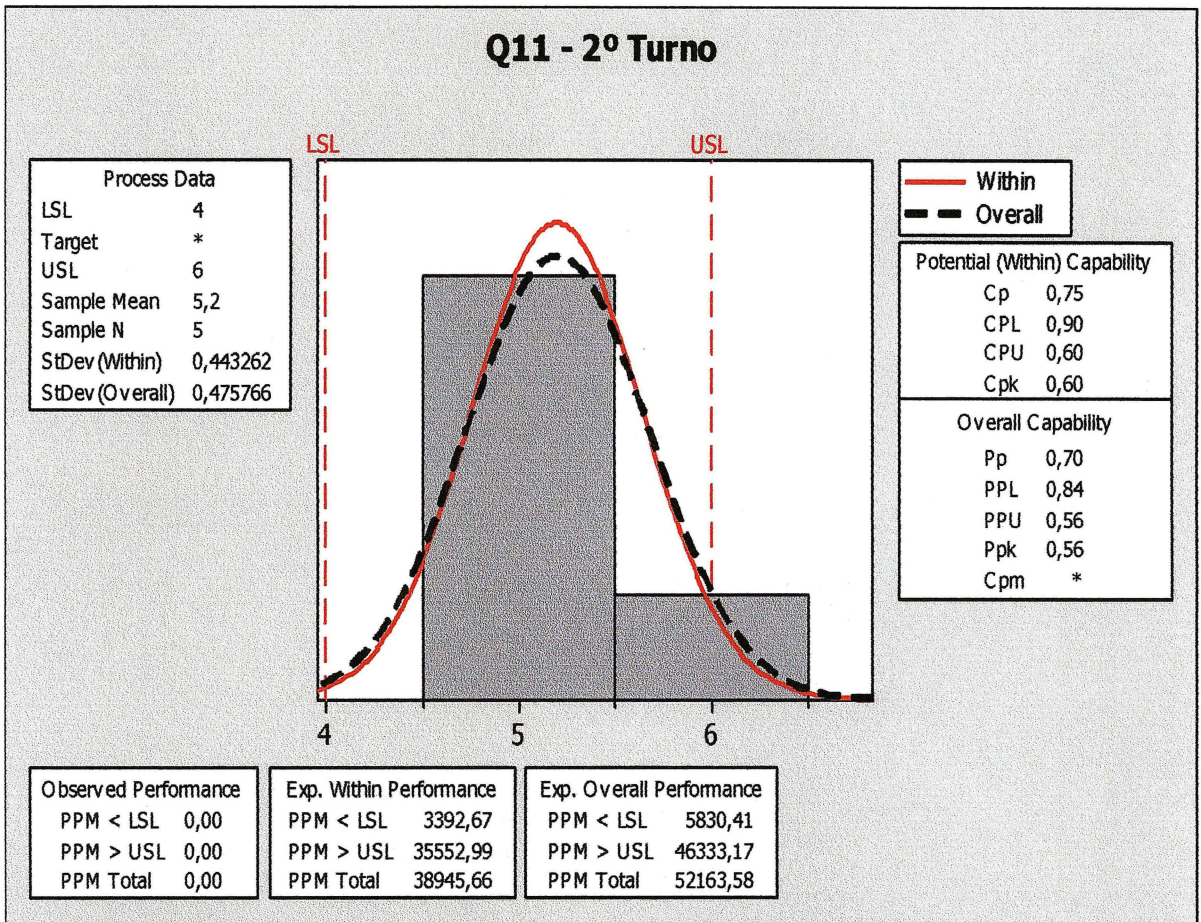
**Gráf. 23 Avaliação do nono quesito turno 2**

O gráfico acima nos mostra que neste quesito o cliente está satisfeito precisando somente deslocar um pouco para a direita para ficar centrado na média de aceitação mas, o fornecedor interno não precisa dar foco neste quesito.



**Gráf. 24 Avaliação do décimo quesito turno 2**

Neste quesito o fornecedor interno somente deverá deslocar os paretos um pouco para a direita mas não precisa também dar foco pois está dentro dos limites aceitáveis de satisfação.

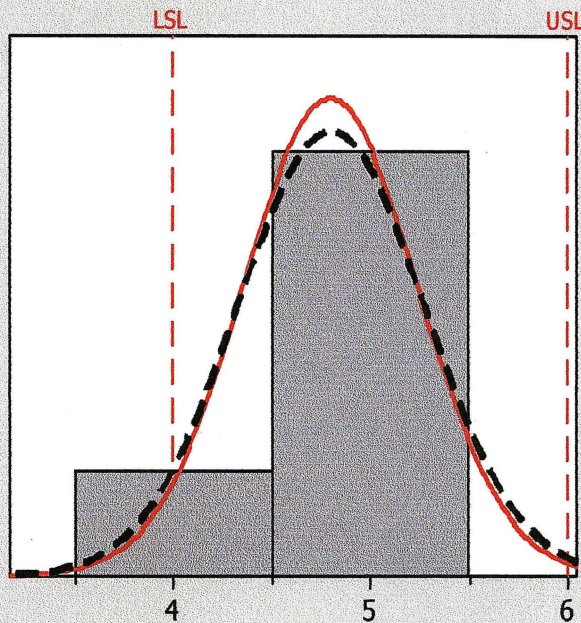


**Gráf. 24 Avaliação do décimo primeiro quesito turno 2**

Este gráfico nos mostra que o cliente interno está completamente satisfeito com o fornecedor interno pois está com as notas mais altas de satisfação 5 e 6. O Fornecedor poderá utilizar as boas práticas utilizadas neste turno e trabalhar no turno 1.

## Q12 - 2º Turno

Process Data	
LSL	4
Target	*
USL	6
Sample Mean	4,8
Sample N	5
StDev (Within)	0,443262
StDev (Overall)	0,475766



— Within  
- - - Overall

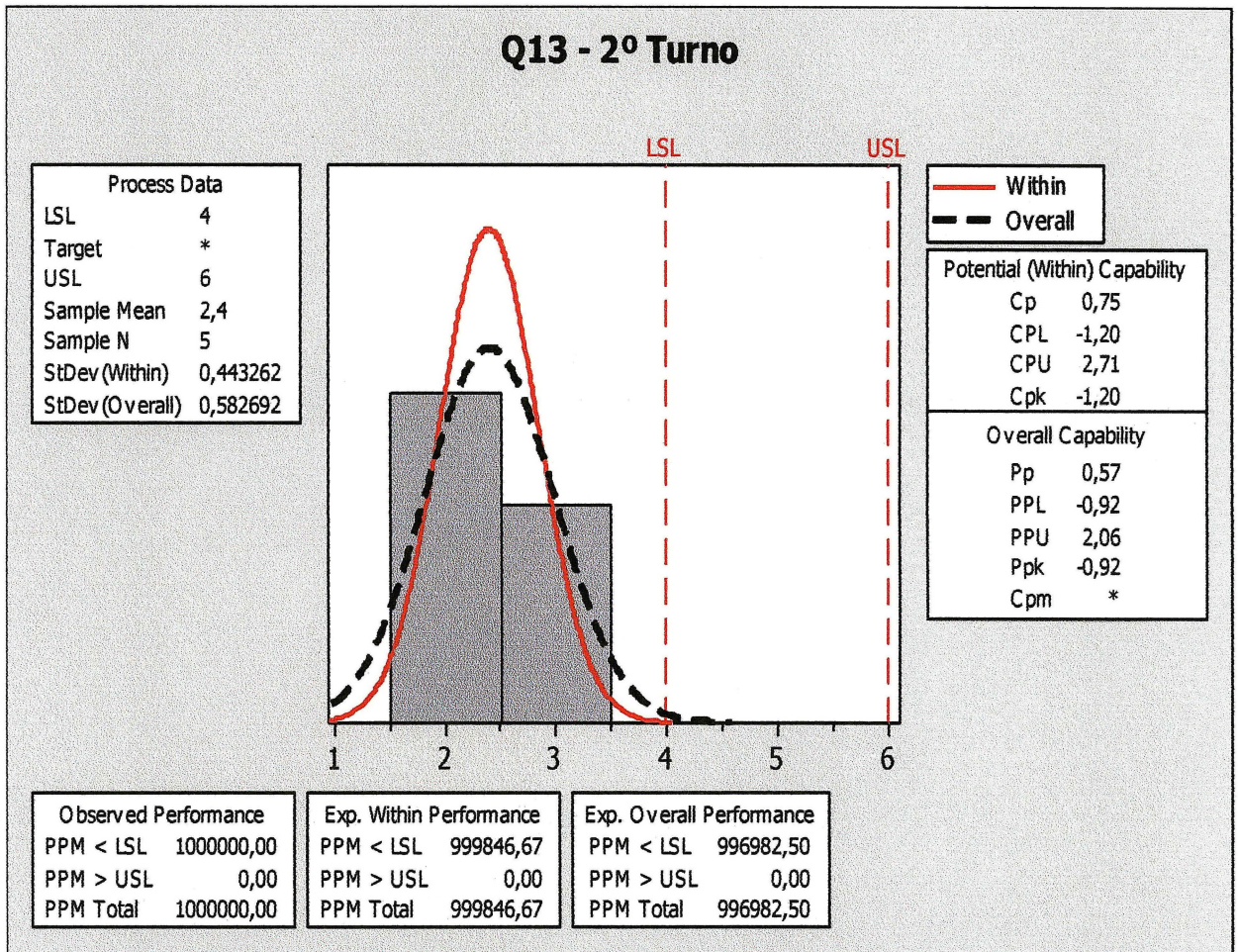
Potential (Within) Capability	
Cp	0,75
CPL	0,60
CPU	0,90
Cpk	0,60

Overall Capability	
Pp	0,70
PPL	0,56
PPU	0,84
Ppk	0,56
Cpm	*

Observed Performance	Exp. Within Performance	Exp. Overall Performance
PPM < LSL 0,00	PPM < LSL 35552,99	PPM < LSL 46333,17
PPM > USL 0,00	PPM > USL 3392,67	PPM > USL 5830,41
PPM Total 0,00	PPM Total 38945,66	PPM Total 52163,58

**Gráf. 25 Avaliação do décimo segundo quesito turno 2**

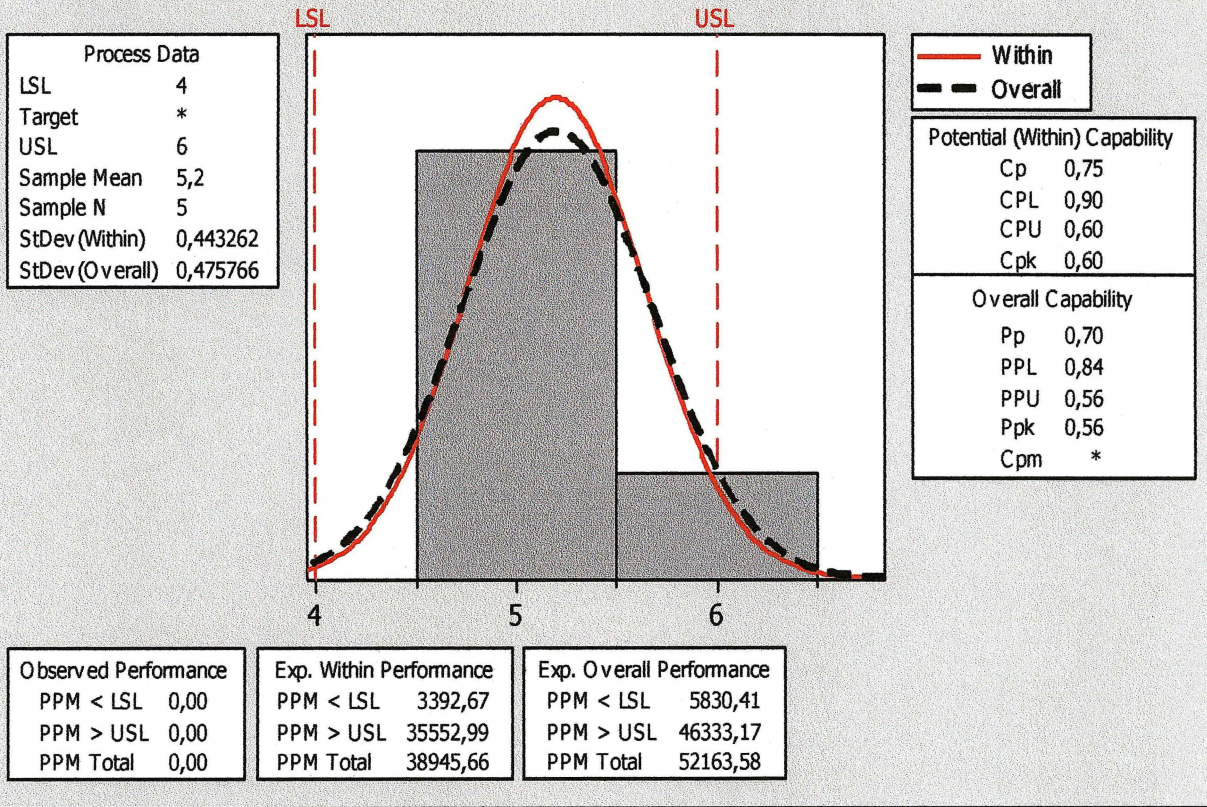
Este gráfico nos mostra que o cliente está satisfeito somente precisará deslocar o pareto um pouco para a direita mas o fornecedor não precisará trabalhar com ele agora.



**Gráf. 26 Avaliação do décimo terceiro quesito turno 2**

Este quesito deverá ser urgentemente trabalhado pelo fornecedor interno que está totalmente deslocado para a esquerda dos limites de satisfação.

## Q14 - 2º Turno



**Gráf. 27 Avaliação do décimo quarto quesito turno 2**

Este gráfico acima nos mostra que o cliente está completamente satisfeito com o fornecedor interno no que se refere a este quesito.

Em comparação entre os gráficos do turno 1 ( madrugada ) com o do turno 2 ( horário comercial ), podemos verificar que há uma grande diferença de satisfação, sendo que o turno 1 é desprovido da supervisão e já o turno 2 além de ter a supervisão diretamente com eles também toda a área de apoio a produção está no horário comercial agilizando a comunicação e auxiliando na conclusão dos problemas.

## Capítulo 5 - Conclusão e Recomendações

Todos os objetivos propostos foram alcançados desde o momento da formulação do questionário, na aplicação junto com a equipe da embalagem em ambos os turnos até a tabulação dos dados e a análise de todos os gráficos, o andamento da monografia foi no sentido de alcançar os objetivos, e eles foram gradualmente sendo concluídos.

Com o decorrer da monografia pode-se comparar os estudos de pesquisa com a prática in loco, até mesmo de saber ouvir o cliente e o seu fornecedor de maneira clara e direta sendo que, a formulação da pesquisa teve a participação direta do responsável do processo (fornecedor interno) e também o responsável da embalagem (Cliente interno). Também obtive a participação direta do chefe de departamento e seu Staff na tabulação dos dados que através do programa estatístico chamado Minitab consegui utilizá-lo para o meu trabalho.

Este trabalho será utilizado em prática na empresa primeiramente no setor aplicado pela pesquisa de minha monografia e logo após em outros setores do departamento de massas e pizzas.

Os melhoramentos da minha pesquisa serão realizar uma reunião relâmpago por turno com o cliente interno e apresentar o resultado da pesquisa, após realizar um brainstorming junto com o cliente interno e em seguida um plano de ação nos pontos principais. Depois da elaboração do plano de ação será traçado um plano de pousos para o acompanhamento da execução das ações e no término das mesmas fazer uma nova pesquisa para verificar se aumentou a nota de satisfação do cliente interno.

Difundir em todas as áreas da empresa.

## 5 - Referências Bibliográficas

STONER, A.F., James, FREEMAN, R., Edward - As Teorias de Processo, p. 240, 244, 2001.

FALCONI, Vicente Campos – Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia 8ª Edição – INDG TecS

Site: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

STONER, James e FREEMAN, Edward – Administração 5ª edição – Livros Técnicos e Científicos Editora.

SOLOMON, R. , Michael – O Comportamento do Consumidor 5º edição – Comprando, Possuindo e Sendo.

KLOTTLER, Philip – Administração de Marketing 5º edição - Análise, planejamento, Implementação e Controle - Atlas.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS – disponível em: <http://www.geocities.com/lohhywood/studis/1554/miohtml> > Acesso em 23 de abril de 2005 e < [http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/gead\\_011.php](http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/gead_011.php) > Acesso em 23 de abril de 2005 e < <http://www.philipcrosby.com.br/pca/artigos/em%20brusco.html> > Acesso em 07 de maio de 2005.