

**FERNANDO TADEU DA SILVA**

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES  
NA EMPRESA KEIPER DO BRASIL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção de grau de Especialista. Curso de MBA em Marketing da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado

**CURITIBA**

**2006**

“Não há negócio no mundo que sobreviva ao mau atendimento aos clientes. Atendimento é tão importante que é capaz de fazer a diferença entre fracasso e sucesso”.

*Alberto Saraiva (fundador da rede Habib's)*

“Clientes podem demitir todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em outro lugar”.

*Sam Walton (fundador da Wal-Mart)*

Dedico este trabalho ao meu Pai, José Hercules da Silva (*in memoriam*), o grande administrador da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço àqueles, principalmente aos familiares próximos, que estiveram presentes em todos os momentos da minha vida, me dando forças para lutar pelos meus objetivos.

Agradeço àqueles que me acompanham na minha vida profissional e acadêmica, mesmo que ainda recente.

A Sandro Colaço, que disponibilizou novamente seu escasso tempo para auxiliar na elaboração deste projeto.

Agradeço ao Professor Orientador dessa pesquisa, Paulo Prado, pelo tempo disponibilizado e pelos ensinamentos.

Agradeço a todos os mestres que passaram pela minha experiência acadêmica, pois sem eles, hoje este projeto não estaria concluído.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE SIGLAS .....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 A EMPRESA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1 A GESTÃO DA QUALIDADE NAS EMPRESAS .....	16
2.1.1 Responsabilidade diante da sociedade .....	17
2.1.2 Maiores expectativas dos clientes .....	17
2.1.3 Consumidores melhores educados .....	18
2.1.4 Responsabilidade civil pelo fato do produto .....	18
2.1.5 Competição externa.....	19
2.1.6 Escassez de matéria-prima .....	19
2.1.7 Custo social do produto .....	20
2.1.8 Conceito de cliente: interno e externo .....	20
2.1.9 Atender a especificação garante produtos iguais? .....	21
2.1.10 Como medir a qualidade?.....	22
2.1.11 Qualidade nas Organizações .....	23
2.2 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES .....	25
2.2.1 A Prática das Pesquisas de Satisfação de Clientes nas Empresas .....	26
2.2.2 Aplicações e Planejamento da Pesquisa.....	28
2.2.3 Aplicações da Pesquisa de Satisfação em Marketing .....	28
2.2.4 Planejando uma Pesquisa .....	28
2.2.5 Definição do problema de pesquisa .....	29

2.2.6	Definição dos objetivos de Pesquisa .....	29
2.2.7	Objetivo Geral ou Principal da Pesquisa .....	30
2.2.8	Objetivos Específicos ou Secundários.....	30
2.2.9	Elaboração do <i>Briefing</i> de Pesquisa.....	30
2.2.10	Escolha do Fornecedor Externo de Pesquisa.....	31
2.2.11	Metodologia de Pesquisa .....	32
2.2.12	Etapas da Pesquisa de Satisfação de Clientes .....	34
2.2.13	Etapa Exploratória e Qualitativa .....	34
2.2.14	Etapa Quantitativa e Descritiva .....	37
2.2.15	Relatório Final de Pesquisa.....	40
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>42</b>
3.1	VENCENDO COM MELHOR QUALIDADE.....	42
3.1.1	Planejamento e Preparação para e Pesquisa .....	43
3.2	PROCEDIMENTO PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO ...	49
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
4.1	PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	52
4.2	LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	52
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
5.1	REFERÊNCIAS RECOMENDADAS .....	54
<b>6</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>555</b>

## LISTA DE SIGLAS

- ABIPEME – Associação Brasileira de Institutos de pesquisa de Mercado
- AD HOC – Sob medida
- A.M.A. – American Marketing Association
- ANEP – Associação Nacional das Empresas de Pesquisa
- CAD – Computer Aided Desing.
- CCQ – Círculos de Controle de Qualidade.
- CEP – Controle Estatístico de Processo.
- ESOMAR – Sociedade Européia de Pesquisa de Opinião Pública
- ISO – International Standardization Organization.
- TS – Especificação Técnica
- JIT – Just in Time.
- KANBAN – Sistema puxado de programação e acompanhamento da produção.
- PDCA – Planejar, Fazer, Controlar e Agir (Etapas da ferramenta gerencial do TQC).
- PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade
- SIX SIGMA – Conjunto de metodologias fundamentadas na estatística, cuja abordagem sistêmica, possibilita a solução de problemas técnicos e administrativos de alta complexidade e proporciona ganhos drásticos em qualidade e produtividade.
- TASK FORCE – Força tarefa
- TQC – Total Quality Control (Controle da Qualidade Total).
- TQM – Total Quality Mantinence (Manutenção da Qualidade Total).
- TQM – Total Quality Management (Gerência da Qualidade Total).
- VDA – Verband der Automobilindustrie

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é apresentar as dificuldades e os benefícios, que uma empresa enfrenta ao implementar uma Pesquisa de satisfação de clientes, além de apresentar alguns modelos necessários para essa adequação.

Para que esse objetivo fosse alcançado foi realizada uma revisão bibliográfica com os expoentes do mundo do marketing e o acompanhamento dos trabalhos de adequação da empresa. Alguns exemplos apresentados nesse trabalho foram retirados deste acompanhamento, assim como as dificuldades que esta empresa passou para se adaptar a este novo sistema de pesquisa de satisfação.

### A origem

Os principais países da União Européia consomem mais de três milhões de micro e pequenos automóveis ao ano. As montadoras européias estão se digladiando por esse segmento, mas tem dificuldades em produzir carros com preços ao redor de dez mil euros, faixa em que o novo compacto Fox, fabricado pela Volkswagen-Audi em sua planta localizada em São José dos Pinhais será exportado.

O custo elevado de produção na Europa que inclui mão-de-obra, processos tecnológicos, impostos, entre outros itens, está tornando inviável a produção de modelos pequenos localmente.

Como objetivo de tornar cada vez mais competitivos os modelos fabricados no Brasil, a Volkswagen-Audi trouxe para próximo de seu complexo, seus principais fornecedores.

A Keiper do Brasil participando deste processo inaugura sua planta em São José dos Pinhais em meados de julho de 2004, dedicando-se a fornecer estruturas de bancos dianteiros e traseiros no sistema *Just in time*.

Para todo novo processo de fabricação instalado, a Volkswagen-Audi aplica uma auditoria baseada na Norma VDA 6.3, essa auditoria tem por finalidade aprovar todo sistema de gestão da Qualidade da empresa. Na Keiper do Brasil essa auditoria ocorreu na primeira semana de fevereiro de 2005.

## 1.1 A EMPRESA

KEIPER: de construtor de bancos de ônibus a principal fornecedora de estruturas de assento automotivo.

Em oitenta anos de história da KEIPER, a companhia submeteu-se a significativas mudanças e extensivas fases de desenvolvimento. Fundada na década de 20, como uma loja que comercializava bancos de ônibus, chegou já nos anos 50 como principal fornecedor de assentos reclináveis.

Entre as décadas de 60 e 70, aparecem os primeiros bancos com deslocamento sobre trilhos, cuja patente até hoje pertence ao grupo.

Como um grupo internacionalmente ativo, a KEIPER RECARO se torna entre os anos 80 e 90, uma organização com diversos campos de atuação, se destacando até na indústria aeronáutica.

Hoje, o foco principal do grupo KEIPER está em dois núcleos de competência: a engenharia de desenvolvimento de assentos e a produção de componentes de metal para assentos de veículos.

A seguir, uma breve linha do tempo da história do Grupo KEIPER RECARO.

Linha do tempo.

Fundador – Fritz Keiper.

1920 – Fritz Keiper inaugura empresa especializada na fabricação de componentes metálicos para indústria automobilística.

1938 – Ocorre o desenvolvimento do 1º reclinador de assentos ajustável do mundo.

1949 – Início da produção em série de carrocerias para carros esportivos da Porsche, em Stuttgart.

1950 – Wilhelm Putsch, genro de Fritz Keiper assume a direção da empresa.

1961 – Morre o fundador da organização.

1963 – A Porsche assumiu a fábrica de carrocerias da empresa, sob nova razão social “Recaro”.

1966 – Falecimento de Wilhelm Putsch onde Friedrich Wilhelm e Ulrich Putsch assumem a direção da KEIPER.

1969 – Absorção da Recaro como filial.

1971 – Produção dos primeiros assentos Recaro para passageiros de aeronaves.

1976 – Inauguração da filial norte-americana.

1979 – Inauguração da fábrica KEIPER do BRASIL.

1981 – Instalação da KEIPER na Espanha e México.

1982 – Instalação da fábrica Birmingham na Inglaterra.

1983 – Fusão entre a Recaro Gmbh & Co e a KEIPER AUTOMOBILTECHNIK, formando-se a KEIPER RECARO Gmbh & Co.

1989 – Inaugurações da fábrica-matriz do grupo e o centro tecnológico na cidade de Kaiserslautern (Alemanha).

1995 – Comemoração de 75 anos de fundação da KEIPER.

2000 – Fechamento do maior pedido em oitenta anos de história: “o desenvolvimento e a produção de estruturas de bancos dianteiros para modelos do grupo Daimler Chrysler no mundo”.

2000 – Construção em London, Canadá de uma nova fábrica.

2002 – Ulrich Putsch delega o controle da empresa a seu filho, Martin Putsch.

2004 – Inauguração da fábrica KEIPER em Curitiba.

#### Histórico Keiper Brasil

1979 – Início das atividades no Brasil, KEIPER Recaro do Brasil mercantil.

1980 – Associação à empresa nacional para produzir bancos em série.

1987 – Aliança encerrada, criação da KEIPER do Brasil que assume o controle.

1994 – Abertura KEIPER em Caçapava para fabricação “Just in time” para VW.

1996 – A KEIPER Recaro, assume a administração da atual planta Ipiranga.

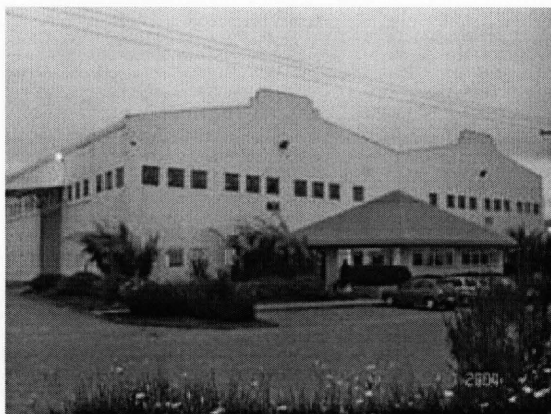
1997 – A KEIPER Recaro do Brasil passa a usar a nova razão social KEIPER do Brasil Ltda., encerrando suas atividades em Diadema.

2000 – Participação em projetos significativos como o novo Polo com início de produção para 2002.

2000 – KEIPER é escolhida para parceria no projeto de nacionalização do Toyota Corolla.

2004 – Inícios das atividades em São Jose dos Pinhais – Curitiba para a produção do Fox Europa pela VW.

### Nova Planta Curitiba

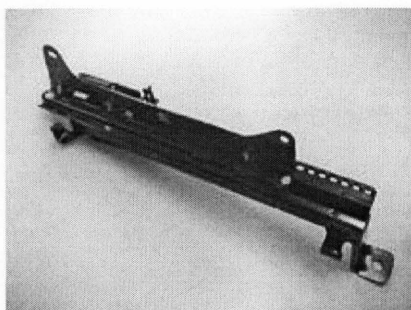


## Principais Produtos

### Estruturas de Assento e Encosto



### Trilhos



### Reclináveis



## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

A descrição do processo de implantação de uma Pesquisa de satisfação de clientes na empresa Keiper do Brasil.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de elaboração;
- b) A formulação das questões e grau de satisfação;
- c) Efetivar um teste piloto da pesquisa;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente. Esta pesquisa, assim, mede a qualidade externa ou performance da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing.

Mais importante, ainda, é a relação verificada nas empresas entre altos níveis de satisfação de clientes e retornos econômicos superiores. Hoje, há amplo suporte técnico pra comprovar que elevados níveis de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média. Há, também, vários outros benefícios proporcionados pela pesquisa de satisfação de clientes: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de uma maior aproximação com o cliente. A questão da aplicação de uma pesquisa de satisfação é hoje um fator determinante para qualquer empresa, sendo ela de produto ou serviços. Na área automotiva a necessidade da aplicação de uma Pesquisa de satisfação de

cliente, muitas vezes parte de uma imposição do cliente final ou uma Norma de qualidade.

#### 1.4 METODOLOGIA CIENTÍFICA

O Estudo se baseará no levantamento teórico de um modelo de Pesquisa de satisfação de clientes, tendo como referencial central os Gurus de Marketing. Na Empresa foram utilizados técnicos de gestão e ferramentas de Marketing, que estão detalhadas a partir do tópico IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A GESTÃO DA QUALIDADE NAS EMPRESAS

A sociedade está em constante transformação. Ainda que continuemos a pensar que vivemos numa sociedade industrial, estamos na verdade numa economia baseada na criação e distribuição de informações. Nenhuma nação ou cidadão poderá continuar num sistema econômico isolado e auto-suficiente. Temos que reconhecer que somos parte de uma economia global. Estamos abdicando da dependência de estruturas hierárquicas em favor de redes de informações.

Numa sociedade industrial, o recurso estratégico é o capital. Há cem anos muitas pessoas poderiam saber como construir uma siderúrgica, mas poucas conseguiriam o dinheiro necessário.

O acesso era limitado. Na sociedade de informação a orientação do tempo é para o futuro. É preciso aprender com o presente para poder antecipar o futuro. O jogo é de pessoas interagindo com outras pessoas. Isto aumenta geometricamente as transações. A transição da sociedade industrial para a de informação não significa que as fábricas deixarão de existir ou que perderão importância.

A agricultura deixou de existir com o advento da indústria? Na era agrícola 90% das pessoas produziam 100% dos alimentos. Hoje, aproximadamente 3% da população atualmente, produzem de 120 a 130% do que necessitamos.

A informação é uma entidade econômica porque custa algo para ser produzida e, porque as pessoas estão dispostas a pagar mais por ela. Também nas fábricas caminhamos na dupla direção alta tecnologia/ grande contato humano: robôs (alta tecnologia) e círculos de controle da qualidade (grande contato humano).

À medida que nos reestruturamos colocamos dentro das fábricas mais informações e mais tecnologia. Os consumidores, de outro ponto, aumentam suas expectativas, buscam mais valor ao produto.

As gerências do século 21 terão como atribuição: criação, provisão e melhoria contínua de sistemas organizacionais que assegurem a criação do valor aos consumidores. Os valores quando identificados determinam o objetivo estratégico da organização em relação ao produto / serviço.

O século 21 já chegou e, as organizações se vêm necessitadas a manter e determinar sistemas estratégicos em torno da qualidade. É a qualidade quem determinou o valor ao produto no final do século 20 e agora no século 21. A proliferação voluntária das normas ISO 9000 comprova o fato. A competitividade e qualidade andam de mãos dadas, haja vista a formação de blocos econômicos como o CEE, Mercosul, Nafta, Pacto Andino, etc..., que têm por finalidade se adequar a esta realidade.

### 2.1.1 Responsabilidade diante da sociedade

"Um mágico pode tirar um coelho do chapéu, mas não pode tirar qualidade do mesmo chapéu". (DEMING, 1990)

Os erros e perdas que são gerados nas empresas, conscientes ou não, não penalizam apenas a empresa. É a sociedade quem paga. Nos negócios, tudo o que é perdido considera-se como custo adicional e, como tal, será agregado ao custo final. Desta forma, cada erro cometido, seja na fábrica seja no escritório fará com que o produto fique proporcionalmente mais caro. Novamente, a sociedade assumirá os custos. A sociedade é representada pelos consumidores.

Todos nós somos responsáveis. Portanto, quando surgirem os problemas é preciso que sejam solucionados ao invés de procurar-se o culpado. Os administradores devem refletir, segundo Deming, o seu papel na qualidade se perguntando: "Porque pagamos as pessoas para fazerem rejeições?"

É preciso entender o que está ocorrendo com os consumidores. Preste atenção! Eles estão pensando de maneira diferente...

### 2.1.2 Maiores expectativas dos clientes

O cidadão não mais deseja adquirir um produto com base apenas no preço, desprezando a qualidade. A verdade é que, deseja pagar o mínimo de preço para o maior nível de qualidade possível.

As pessoas tendem a gastar de modo consciente. É perceptível que o cliente deseja um retorno para o seu dinheiro, embora muitas vezes não saiba comprovar, avaliar ou expressar suas expectativas.

O cliente não está mais comprando o produto ou serviço e, sim, o que este pode fazer por ele. Ninguém compra um televisor pelo simples fato de possuí-lo. Está claro que uma das razões é o lazer que ele nos proporciona, através de novelas, por exemplo. Dificilmente o objetivo principal seria utilizar o televisor para combinar com a decoração da sala. Uma vez que todos os televisores satisfaçam as expectativas básicas, este talvez possa ser um diferencial competitivo.

Resumindo, o que o consumidor compra são os benefícios. É isto que faz uma marca ser "melhor" do que a outra.

### 2.1.3 Consumidores melhores educados

O nível cultural em inúmeras localidades e países está se elevando. Desta forma as pessoas passam a ter outras necessidades ou, se tornam mais exigentes. Alguns anos atrás, não se concebiam a idéia de produtos elétricos para descascar laranjas. É claro, portanto que, quanto maior o nível social e cultural das pessoas maior será a aceitação dos produtos.

Por outro lado, os consumidores estão aprendendo a utilizar efetivamente o potencial de um produto e, desta forma, reduzindo os desperdícios. Por esta razão não se deve oferecer mais do que o consumidor deseja, porque ele não quer pagar por um recurso que não lhe interessa.

Observe que, aparelhos de som há pouco tempo eram repletos de controles que poucos sabiam utilizar. Hoje são mais leves, mais simples, ao gosto do consumidor.

### 2.1.4 Responsabilidade civil pelo fato do produto

Quando um produto falhar e causar danos, ferimentos, prejuízos ao consumidor / cliente, a responsabilidade do fabricante excede de longe o valor da mera substituição da peça defeituosa, ainda que mencione por escrito este fato. E, verdade seja dita: existem casos de morte!

As indústrias estão adotando um procedimento chamado RECALL<sup>1</sup>, onde o fabricante convoca os consumidores que adquiriram produtos de uma determinada série para trocarem ou corrigirem o defeito que foi constatado após as vendas. É uma decisão de extrema importância uma vez que o fato coloca em risco o consumidor. Mesmo que a ocorrência de fato não tenha se estabelecido, a substituição preventiva tem um custo inferior em relação às indenizações ligadas com a responsabilidade pelos danos que possam causar. (PROCON-SP)

O exemplo pode ser estendido para qualquer atividade. Imagine um pequeno sensor eletrônico que acaba de ser produzido. No primeiro momento não passa de algo inofensivo. O que ocorreria se for instalado numa incubadeira que possa ser utilizada numa maternidade? E se ocorresse uma falha? Que tragédia! O fabricante poderia alegar que somente aquele sensor de um lote de milhares é que falhou? Ele estará isento de culpa?

#### 2.1.5 Competição externa

Os brasileiros convivem oficialmente, desde a década de 90, com produtos estrangeiros. Anteriormente só o contrabando ou com pesados impostos de importação. Diante disto cabe uma pergunta: como os produtos de fora conseguem melhor rendimento, sofrem taxações e ainda conseguem conquistar os consumidores? Um produto, com expectativas maiores de vendas, torna-se mais barato, pois com um volume maior, os esforços para reduzir perdas e desperdícios e, aumentar a qualidade, é mais efetivo.

#### 2.1.6 Escassez de matéria-prima

Outro fator para se desejar a melhoria da qualidade e dos custos é a iminência da escassez de matéria-prima em diversos lugares. O fabricante então, deve aproveitar melhor o material que dispõe. Também porque este fato eleva o preço da matéria-prima.

---

<sup>1</sup> PROCON-SP, Fundação. **Recall**.

Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/informativosrecall.shtml>, capturado em 22 de fev de 2005.

A escassez também é gerada por questões ecológicas. A consciência dos consumidores para a questão da destruição da natureza tem aumentado. Não se admite destruir somente para gerar um produto. Cada vez que isto ocorrer, as pessoas (consumidores) se distanciarão mais das necessidades que passam pelo convívio com a natureza. Os consumidores têm consciência disto, o que leva inclusive às pesquisas de novas opções.

### 2.1.7 Custo social do produto

Valores do "cliente / usuário" que são identificados · determinam o objetivo estratégico de uma organização em relação a seu produto / serviço.

As empresas, de uma maneira geral, raramente sabem da insatisfação dos clientes. Embora tenham instrumentos para tal, simplesmente não sabem. Ficam esperando e, como nada recebem, mantém tudo como antes.

A verdade é que, na maioria das vezes os clientes não reclamam. Eles simplesmente compram de outro fornecedor. Como seria melhor ter clientes que gostassem dos produtos de nossa empresa e trouxessem novos clientes!

Mesmo que um produto seja aprovado nos testes de fábrica é comum encontrarmos problemas com garantia, manutenção e até mesmo o uso indevido. Tudo isto custa dinheiro. É o que chamamos de custo social do produto. É o gasto que efetuamos, enquanto consumidores, com a finalidade de manter o produto funcionando. É preciso melhorar a qualidade para reduzir estes custos. Uma geladeira, por exemplo, para cumprir sua finalidade, não poderia gastar menos energia elétrica?

### 2.1.8 Conceito de cliente: interno e externo

Segundo CAMPOS (2001) "O cliente sempre tem razão", Será verdade esta afirmação? É evidente que sim, se o objetivo é satisfazer as necessidades do cliente. E quem é o cliente? Pergunte a si mesmo: quem é que recebe o meu trabalho? Quem você tem que satisfazer? Quem não consegue identificar os seus clientes não sabe definir qual é o seu trabalho!

Todo mundo precisa saber quem é o seu cliente. Existem dois tipos de clientes:

- *interno*: é o que está dentro da empresa e para o qual um outro funcionário presta serviços;

- *externo*: diz respeito às relações que a empresa mantém no mercado. Imagine todo aquele intrincado processo de clientes e fornecedores internos como uma entidade única.

Portanto, é aquele que recebe os produtos da empresa. Seja outra empresa ou o consumidor final. Fornecedor é aquele que gera e envia produto / serviço ao cliente. Para entender o conceito de cliente não é necessário que haja relação monetária.

#### 2.1.9 Atender a especificação garante produtos iguais?

Segundo DEMING (1990) “o consumidor é a parte mais importante da linha de produção; sem ele, não se tem a linha de produção...”.

O atendimento das especificações é a forma mais aceita de negociar, mas não é suficiente se a qualidade e a produtividade tiverem que ser melhoradas.

Devem ser considerados as necessidades comerciais do momento e os efeitos em longo prazo da qualidade adotada. DEMING contava que a Ford Motors percebeu a evidência de que atender especificações não significa qualidade quando precisou adquirir transmissões japonesas da Mazda, no Japão, por não conseguir atender a todos os pedidos. Verificaram que a resposta dos clientes era melhor nos carros com a transmissão japonesa, conforme registros da assistência técnica. Os engenheiros foram comparar o fenômeno entre as peças Ford Motors e Mazda e, observaram que ambas atendiam as especificações, porém as peças críticas das transmissões Mazda utilizavam apenas 27% da tolerância permitida, enquanto que na Ford Motors utilizava-se 70%. É um absurdo! "Atendem às especificações" - é a prática dos critérios de produção. O Doutor Taguchi percebeu que, ao mesmo tempo em que as especificações podem estar corretas, outra coisa fora das especificações pode estar completamente errada. Segundo ele, dois produtos podem atender às mesmas especificações, mas serem tão diferentes que, um funciona outro não. (DEMING, 1990)

Imagine uma partitura tocada por uma pequena orquestra e, também tocada pela Sinfônica de Londres... A qualidade é fruto do aperfeiçoamento do processo.

Um fabricante de chicotes para diligências, que produz com qualidade, sobreviveria hoje?

Não existem mais diligências. A empresa pode vir a fechar se oferecer o produto errado, mesmo que sua produção seja eficiente e seus funcionários trabalhem adequadamente e com dedicação.

Não adianta oferecer um produto que ninguém deseja. Este é o primeiro impacto sobre as empresas. Conseqüentemente sobre as pessoas (perderão seus empregos se o empreendedor demorar a se dar conta do fato).

É preciso parar e pensar em quem adquire os nossos produtos antes de especificá-los. Fica claro que, não é coerente termos-nos em perfeições ou esmeros, se o cliente não se dispõe a pagar. Este é o segundo impacto: existe mercado, porém oferecemos mais do que ele deseja. (DEMING, 1990)

Conseqüência: poucos compradores.

Por outro lado, não é só o cliente que deve estar satisfeito. Se a empresa estiver apenas marcando presença no mercado não estará satisfeita (estará tendo prejuízo). É preciso atender todos os interessados:

#### 2.1.10 Como medir a qualidade?

A tendência é medir a qualidade através do preço. Porém, o preço não tem sentido se não houver medida da qualidade do que está sendo adquirido. Lembre-se: o cliente está disposto a pagar o menor preço possível para cada nível de qualidade.

Para continuar no mercado é preciso saber qual é a medida de qualidade que o cliente utiliza.

A matéria é complexa. Será que os clientes que não reclamam estão satisfeitos? Talvez não.

É preciso entender o mecanismo de funcionamento da relação cliente e fornecedor.

##### 1. O que pode ser valorizado pelo cliente?

Utilidade, disponibilidade, confiabilidade, aroma, limpeza, tempo, dinheiro...

2. O que o cliente está disposto a sacrificar?

Tempo, dinheiro, espaço, frustração, status, imagem, ansiedade...

3. Porque um produto deixa de ser fabricado?

Porque os clientes mudam de expectativa ao longo do tempo - evoluem. Logo que satisfaz um desejo, surge outro, sucessivamente. Portanto, desejar algo, significa satisfazer os desejos anteriores.

Como saber se o que produzimos tem qualidade? Certamente não é através de inspetores e de auditores internos. A fórmula correta requer certificação junto ao cliente, verificando o seu nível de satisfação diante daquilo que lhe vendemos. Ou seja, perguntando ao cliente. E como se faz isto? Através das pesquisas de satisfação do cliente. E atualmente isto é exigência da ISO 9001:2000. Portanto, todos devem realizar a pesquisa com os clientes.

A medição é o primeiro passo rumo ao controle e, posteriormente, ao aperfeiçoamento.

Se você não puder medir alguma coisa, com certeza não poderá entendê-la. Se não puder compreendê-la também não poderá controlá-la. E mais, não podendo controlar não tem condições de aperfeiçoar.

#### 2.1.11 Qualidade nas Organizações

Na primeira década do século 20, a produção era artesanal e, o próprio produtor controlava a qualidade. No período seguinte, surgem às teorias de Taylor e, já na década de 20, surgem às linhas de montagem de Ford - surgem às figuras do supervisor e do capataz.

Nos anos 30 é criada a função de inspetor. Durante a 2a Guerra Mundial, surge nos Estados Unidos, o Controle Estatístico do Processo. Na década de 50, no processo de reconstrução do Japão surgem os programas de qualidade: JIT e Kanban.

Na década de 60, na consolidação dos programas de qualidade houve integração de todos os departamentos. Na década de 70, o TQC ganha o mundo. Novos programas nos anos 80 surgem ou aprimora-se no mundo todo: TQC, CCQ, JIT, CAD, Zero Defeito, CEP, TQM...

No final dos anos 80 surge a ISO 9000, que vem se consolidar como instrumento de competitividade nos anos 90.

O futuro prevê alta globalização da economia com flexibilidade, diversificação e racionalização dos processos. As organizações quando precisam estruturar a área responsável por aferir a qualidade possuem diversos caminhos a seguir. No entanto, apenas duas filosofias básicas regem estes caminhos. Caberá à alta administração decidir a filosofia: detecção ou prevenção. Após a II Guerra Mundial, a indústria experimentou um aumento nos custos de manufatura, redução nas margens de lucro, mercados mais competitivos e a introdução de novas tecnologias.

Isto significou que, as empresas agora tinham que vender qualidade ao invés de quantidade e, colocar uma ênfase maior em prevenção de defeitos ao invés de detecção, proporcionada pelo Controle de Qualidade. Porém, Controle de Qualidade continuou ser parte importante da Garantia de Qualidade.

*Detecção de defeitos* - tradicionalmente os esforços são centrados na detecção de não conformidades - isto é, após os produtos terem sido todos produzidos. Exércitos de inspetores empregavam planos de amostragem, procedimentos complexos e instalações dispendiosas de apoio para detectar, selecionar, re-processar, re-inspecionar. A produção e qualidade são inimigas, sem solucionar o problema.

*Prevenção de defeitos:* a competição requer o contínuo aperfeiçoamento. É preciso assegurar que a produtividade aumentará devido à melhora de qualidade e não apesar dela. No processo de prevenção a medição periódica é realizada conforme se produz. São utilizados métodos estatísticos e controle do processo.

A responsabilidade sobre qual método utilizar também recai sobre a alta administração que, deve decidir sobre a Política da Qualidade a ser adotada:

*Inspeção:* é o exame de materiais ou componentes fabricados para a verificação do atendimento às especificações. A inspeção será uma medida dimensional, um teste funcional... Normalmente, a inspeção é parte do processo onde ocorrem as não-conformidades - posteriores ao fato. É, portanto, uma detecção. É impossível localizar os defeitos em sua totalidade. Isso é caro demais!

*Controle da Qualidade:* o CQ vai além da inspeção. Utilizando os mesmos recursos, possui a incumbência de identificar e recomendar providências corretivas.

Os especialistas realizam tarefas de coletar e analisar os dados referentes aos produtos - a inspeção é necessária para coleta de dados. A inspeção 100% pode ser utilizada por segurança. Após a análise, as recomendações são freqüentemente ignoradas ou retardadas e, sua eficácia é diminuída. É uma evidência do processo de detecção.

*Garantia da Qualidade:* é a abordagem preventiva do conceito da qualidade. A responsabilidade pela qualidade não é delegada ao departamento de qualidade e, sim à organização.

O departamento de Garantia da Qualidade não atua sistematicamente sobre a produção. A responsabilidade por prevenir os defeitos e aferi-los é da própria produção e, não é permitida a inclusão de inspetores no processo. O departamento de Garantia da Qualidade tem a responsabilidade de realizar auditorias de processo e produto e acompanhar a prevenção de defeitos, inclusive nos fornecedores. O objetivo é eliminar as causas dos problemas. O trabalho é realizado no conceito de TQC.

Com o advento da ISO 9000 - foram introduzidas atividades de Auditoria do Sistema da Qualidade, onde a organização como um todo, é avaliada para verificar se atende aos requisitos da norma escolhida e, como se mantém ao longo do tempo.

Com o advento das normas automotivas foram introduzidas atividades de Auditorias de Processos (ex: VDA) e Auditorias de Produtos.

## 2.2 IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseqüente, com os resultados alcançados junto a seus clientes.

Intimamente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas, a pesquisa sobre a satisfação de clientes insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de marketing. O estreito relacionamento entre marketing e qualidade evidencia-se a partir dos próprios conceitos de qualidade total. Kaoru Ishikawa, um dos autores pioneiros na área da

qualidade total, popularizou a máxima de que “o marketing é a porta de entrada e de saída da qualidade”.

O objetivo da administração da qualidade consiste em alavancar a produtividade e a competitividade da empresa, maximizando sua rentabilidade.

A avaliação da qualidade é realizada, quantitativamente, por meio de índices que medem resultados da empresa em vários de seus processos. Esses indicadores de qualidade são aferidos por entidades que certificam (ISO 9000, por exemplo) e premiam companhias em todo o mundo.

O reconhecimento de patamares diferenciados alcançados pelas empresas em qualidade passa implacavelmente, pelo atendimento de níveis igualmente superiores nas relações com os clientes.

A importância do conhecimento relacionado à satisfação dos clientes da empresa, neste contexto, manifesta-se pelo peso atribuído ao item satisfação do cliente nos critérios usados para julgar anualmente a qualidade das companhias norte-americanas no prêmio Malcolm Baldrige e das companhias japonesas no prêmio Deming.

No Brasil, o prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi instituído em 1992, seguindo os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige. O PNQ está a cargo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, cujos critérios de avaliação na sua excelência, em pesquisa sobre satisfação dos clientes, são importantes pré-requisitos para a conquista do PNQ brasileiro. Todo esse trabalho é reforçado pelo caráter estratégico, resultante das pesquisas sobre satisfação de clientes, uma vez que fornecem o conhecimento essencial para a construção e sedimentação das vantagens competitivas das empresas.

### 2.2.1 A Prática das Pesquisas de Satisfação de Clientes nas Empresas

A medição de satisfação dos clientes representa hoje, nos Estados Unidos, uma verdadeira indústria.

Centenas de empresas de pesquisa são especializadas nesse assunto, conferências nacionais e internacionais são realizadas sistematicamente, organizada pela A.M.A (American Marketing Association).

Uma interessante pesquisa sobre essas práticas em empresas norte-americanas foi realizada por Mentzer, Bienstock e Kahn (1995) e publicada na *Marketing Management*. Apoiada pela AT&T, a pesquisa verificou as práticas de medição e administração da satisfação de clientes em 124 grandes empresas, analisando os recursos humanos empregados nas pesquisas, à alocação orçamentária destinada ao programa de satisfação de clientes. A maneira como as questões da pesquisa são formuladas, os tipos de análise de dados usados, os tipos de modelos ou teorias adotados e o uso da informação obtida. Os resultados levaram os autores a relacionar procedimentos capazes de assegurar que o processo de satisfação de clientes da empresa começa com o *input* qualitativo e quantitativo dos clientes, dos empregados que interagem com esses clientes com os clientes dos concorrentes; desenvolve planos de ação para melhorar o que os clientes dizem que deve ser melhorado; e motiva e capacita os empregados a satisfazer os clientes, vinculando avaliação de desempenho e compensação com o cumprimento do plano de ação. As empresas com as melhores práticas de satisfação de clientes registraram os seguintes aspectos em comum:

- os funcionários de marketing e vendas são os principais responsáveis pela formulação dos questionários de satisfação de cliente;
- a alta administração e a área de marketing lideram os programas;
- a medição envolve uma combinação de métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos que incluem, predominantemente, questionários pelo correio, enquête telefônica e *focus groups*;
- as avaliações incluem tanto a performance de satisfação de cliente da empresa quanto dos concorrentes;
- os resultados são disponibilizados para todos os empregados, mas não necessariamente para os clientes;
- os programas de gerenciamento da qualidade total e satisfação de clientes são vinculados, mas sem sempre;
- a satisfação de clientes está incorporada ao foco estratégico da empresa via declaração da missão empresarial. (MENTZEN, BIENSTOCK E KAHN, 1995)

### 2.2.2 Aplicações e Planejamento da Pesquisa

Seguindo a *American Marketing Association* (A.M.A), a pesquisa de marketing é a “obtenção sistematizada, armazenamento e análise de dados sobre situações de marketing de produtos e serviços”. Faz-se pesquisa quando há a necessidade da busca de dados e fatos que forneçam respostas a respeito de um problema ou momento específico de marketing. A pesquisa faz o diagnóstico de uma determinada situação, mediante esforço planejado e organizado para obtenção de fatos e novos conhecimentos de mercado. Todo esse esforço é direcionado para minimizar os riscos de uma tomada de decisão.

A pesquisa é uma ferramenta que realmente diminui a área de incerteza da alta administração, porém, muito mais do que isso, a pesquisa acaba sendo um contínuo investimento em aprendizado.

### 2.2.3 Aplicações da Pesquisa de Satisfação em Marketing

Os estudos de pesquisa têm uma série de aplicações práticas na gestão de marketing. Uma pesquisa pode ser realizada para avaliar oportunidades de mercado, outra ainda para compreender as atitudes e o comportamento de consumidores e clientes. De maneira geral, todo profissional ligado à área de marketing trabalha com as seguintes informações para a tomada de decisão (Mattar, 1997): informações para análise do mercado, informações para análise do marketing mix e informações sobre medidas de desempenho.

### 2.2.4 Planejando uma Pesquisa

O planejamento de uma pesquisa inicia-se com a definição do problema da pesquisa, a qual se segue à definição dos objetivos dela. Com o *briefing* elaborado, pode-se escolher o fornecedor interno ou externo da pesquisa.

### 2.2.5 Definição do problema de pesquisa

Apesar da relevância de todas as etapas de uma pesquisa de satisfação de marketing, definição do problema é fundamental para o adequado desenvolvimento do processo. O problema de pesquisa delimita o alcance do estudo, especifica a natureza da informação desejada, explicita qual é a real dúvida de informação. É com base na definição do problema que todas as etapas subseqüentes do plano de pesquisa são geradas. Se houver erro na definição do problema, todo o processo de pesquisa pode ficar comprometido. Há a possibilidade de se ter objetivos equivocados, metodologia inadequada e resultados distorcidos.

Questão-chave de pesquisa é sinônimo de problema de pesquisa. Logo, problema de pesquisa diz respeito a uma pergunta que precisa ser respondida. Geralmente, os problemas gerenciais e de marketing das empresas tendem a ser amplos e genéricos. Já os problemas da pesquisa de satisfação e também de marketing precisam ser específicos e focados, para que esta possa dar resultados satisfatórios. Quando um problema é amplo demais, muitas vezes são necessárias várias pesquisas de mercado, correndo em paralelo para resolvê-lo. E, para obter êxito, é fundamental definir os objetivos de cada pesquisa.

### 2.2.6 Definição dos objetivos de Pesquisa

O problema estabelece o foco do estudo, mas não os objetivos da pesquisa que determinam quais informações específicas são necessários para se responder ao problema. Na verdade, os objetivos de pesquisa são decorrências da definição do problema a ser resolvido. Segundo SAMARA E BARROS (2001), “os objetivos da pesquisa são determinados de maneira a trazer informações que solucionam o problema de pesquisa”. É um processo interdependente e que exige total coerência entre o problema definido e os objetivos do projeto de pesquisa”. É importante ressaltar que, dependendo do problema de pesquisa e dos “recursos físicos, humanos, financeiros e tecnológicos disponíveis” (MATTAR, 1997), os objetivos podem requerer uma simplificação ou maior detalhamento do seu escopo, alcance e abrangência.

Os objetivos podem decorrer da formulação de hipóteses sobre o problema definido. As hipóteses são formuladas principalmente quando se “trata de verificação de relações de causa e efeito entre variáveis” (MATTAR, 1997).

Na grande maioria das vezes, os objetivos são traçados de acordo com as informações relacionadas ao problema e necessárias para a tomada de decisão. Isso significa dizer que essas informações podem ou não ter sido estabelecida com base em hipóteses.

#### 2.2.7 Objetivo Geral ou Principal da Pesquisa

Tem a utilidade de servir como um guia para a busca de informações. O objetivo principal mantém a pesquisa “nos trilhos” evitando que ela perca o foco estabelecido. O objetivo principal responde ao problema de pesquisa; se o objetivo geral for atingido, o problema terá encontrado sua resposta.

#### 2.2.8 Objetivos Específicos ou Secundários

Os objetivos secundários são o detalhamento das informações desejadas para responder ao problema de pesquisa. Esses objetivos são de extrema relevância para o processo de pesquisa, pois servirão como base de conteúdo para a elaboração dos instrumentos de coletas de dados: questionário ou roteiro de pesquisa.

Alguns cuidados na definição dos objetivos de pesquisa devem ser tomados a fim de poupar esforço na coleta de dados, economizando tempo e dinheiro. Segundo MACDANIEL & GATES (2003), são os seguintes cuidados:

“Por que tais informações estão sendo procuradas? Essas informações já existem? A questão-chave de pesquisa, pode ser realmente respondida? Esses cuidados podem ser previstos no momento do *Briefing* de pesquisa”.

#### 2.2.9 Elaboração do *Briefing* de Pesquisa

O *briefing* de pesquisa ou pedido de pesquisa é um documento formal gerado pelo solicitante da pesquisa para estabelecer os parâmetros que ajudarão

um fornecedor interno ou externo de pesquisa a formatar uma proposta de trabalho adequada às necessidades da investigação mercadológica.

Nesse documento, o solicitante relata um breve histórico sobre o problema e explica o que necessita que seja respondido pela pesquisa, e estabelece a verba disponível para o estudo, assim como a data que precisa receber o relatório conclusivo. Como as necessidades de busca de informações são muito diferentes entre empresas de porte diversos e ramos de atividades distintos, no *briefing* realmente não podem faltar algumas respostas às perguntas a seguir:

- Quais são os principais objetivos da pesquisa?
- Que finalidade terá esse estudo?
- Há tempo hábil para realizar a pesquisa?

O *briefing* pode ser usado pela própria empresa, quando ela dispõe de um departamento específico que realiza o planejamento e o desenvolvimento intenso de pesquisas de mercado, ou pode ser entregue aos fornecedores externos como, por exemplo: agências ou institutos de pesquisa, para que esses atendam as demandas de informação da empresa solicitante.

#### 2.2.10 Escolha do Fornecedor Externo de Pesquisa

A escolha de um fornecedor externo de pesquisa precisa basear-se em informações consistentes. A opção deve considerar a qualificação técnica do fornecedor em fase da necessidade de informação desejada, mas também uma série de outros fatores.

Ao estabelecer critérios para selecionar um fornecedor externo, uma empresa deve ter em mente alguns itens básicos. Qual é a reputação do fornecedor? Ele conclui projetos no prazo? Respeita padrões éticos? É flexível? Seus projetos de pesquisa são de alta qualidade? Quanta experiência tem, e de que espécie? Ele tem experiência em projetos semelhantes a este? Seu pessoal possui conhecimentos técnicos e não-técnicos? (MALHOTA, 2001).

Dessa forma, quando surgir à necessidade de se contratar um fornecedor externo, algumas práticas ainda funcionam bem, por exemplo:

- Escolha dos institutos que participarão da concorrência, levando-se em consideração as respectivas carteiras de clientes e casos atendidos;

- Pedido de indicações para conhecidos ou especialistas no assunto;
- Consulta à Associação Nacional das Empresas de Pesquisa (ANEP) ou a Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa de Mercado (ABIPEME).

Seja qual for o critério escolhido para a contratação de fornecedores, a adequação da proposta deve ser o fator prioritário de escolha.

Os institutos assumem o compromisso de seguir um rígido código de ética da sociedade Européia de pesquisa de Opinião Pública e de mercado (ESOMAR) e da Associação Nacional de empresas de Pesquisa (ANEP), que tem como princípios básicos o respeito ao respondente, garantindo seu anonimato.

### 2.2.11 Metodologia de Pesquisa

Após a definição do problema e dos objetivos de uma pesquisa, deve-se escolher a metodologia de pesquisa mais adequada à necessidade de investigação mercadológica. As principais nomenclaturas utilizadas para classificar as metodologias de pesquisa são as seguintes: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa experimental.

Segundo AAKER (2001), “a pesquisa exploratória é usada quando se busca entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas”.

A pesquisa exploratória colabora na definição do problema de pesquisa, ajuda a definir o foco e as prioridades de estudo e visa compreender o comportamento e as atitudes dos consumidores, explorando entre empresas e consumidores/clientes e servindo para levantar hipóteses e descobrir características desconhecidas sobre assuntos nos qual uma empresa não possui conhecimento ou domínio.

Dependendo dos objetivos e das necessidades de pesquisa, faz-se uso de dados secundários ou primários da pesquisa exploratória. Levantamento em fontes de dados secundários, observação, entrevistas individuais em profundidade, entrevistas em grupo e estudos de casos são exemplos de diferentes abordagens da pesquisa exploratória.

A técnica de pesquisa exploratória mais conhecida e utilizada no mercado é a pesquisa qualitativa, que será descrita em detalhes ao longo deste trabalho.

A pesquisa descritiva é amplamente utilizada em marketing. Ela tem por objetivo descrever uma determinada realidade de mercado, dimensionando variáveis, por exemplo, mensuração do grau de satisfação de clientes de televisão a cabo, descrição dos hábitos de compra de leitores de revistas semanais, identificação das principais características econômicas e demográficas de consumidores de refrigerantes, mapeamento de potencial de mercado para o lançamento de um novo empreendimento imobiliário. Seu objetivo é obter um “retrato” de algumas características presentes num determinado mercado.

A técnica descritiva é a pesquisa quantitativa serão abordados em detalhes também ao longo deste trabalho.

A pesquisa experimental visa medir relações de causa e efeito entre variáveis conhecidas, ou seja, se uma mudança em uma variável causou uma variação observável em outra. Em marketing, a pesquisa experimental é muito utilizada em testes de degustação de novos produtos, modificações em embalagens ou formulas de produtos existentes e no teste de aceitação de um novo produto numa determinada área-teste.

Segundo MACDANIEL (2003):

O pesquisador muda ou manipula algo, chamado de variável exploratória, independente ou experimental, para observar que efeito essa mudança tem sobre uma outra coisa, chamada de variável dependente. Em experimentos de marketing, a variável dependente é frequentemente alguma medida de vendas, como vendas totais ou fatia de mercado, e as variáveis exploratórias ou experimentais tem que ver com o *mix* de marketing, como preço, quantidade ou tipo de propaganda ou mudanças nas características dos produtos.

A abordagem de uma pesquisa experimental pode ser qualitativa ou quantitativa. Para um teste de embalagem, a técnica empregada tende a ser qualitativa. Para medir o resultado de vendas na introdução de um novo produto numa área-teste, utiliza-se a técnica quantitativa. Vale então destacar que tanto às pesquisas qualitativas quanto às pesquisas quantitativas podem ser enquadradas nos dois tipos básicos de pesquisa existentes: as pesquisas contínuas e as pesquisas *Ad hoc*.

As pesquisas contínuas são realizadas em intervalos regulares de tempo, tomando como base uma amostra fixa. As pesquisas contínuas destinam-se a detectar tendências e oportunidades para um conjunto de produtos ou para um

conjunto de clientes. Os painéis de consumo e as auditorias de estoque são exemplos de pesquisas contínuas.

Pesquisa *ad hoc*, cuja expressão *ad hoc* tem origem no latim e significa “sob medida” ou “de acordo com o caso” são realizadas para atender a um objetivo específico, num momento específico. São pesquisas aplicáveis a quase todos os casos, sendo as mais tradicionais em marketing.

#### 2.2.12 Etapas da Pesquisa de Satisfação de Clientes

Em uma pesquisa de satisfação de clientes a geração dos indicadores de satisfação é de suma importância, uma vez que é deles que resulta a validade deste tipo de pesquisa. Na prática isso significa dizer que o cliente precisará expressar estados de satisfação ou insatisfação em relação a elementos por ele valorizados nas suas relações com a empresa ofertante, sendo que de nada adiantará medir estados de satisfação ou insatisfação em relação a elementos para os quais os clientes se mostram indiferentes.

Errar na definição dos indicadores de satisfação corresponde a errar na essência da pesquisa.

Para mais perfeito que seja o plano de pesquisa nos seus aspectos de amostragem, procedimentos de coleta, análise e interpretação de resultados, ele desmoronará se sua base de sustentação estiver fragilizada pela ausência de bons indicadores de satisfação, gerados com base científica.

Desta forma, as pesquisas de satisfação de clientes apresentam duas fases distintas e bem demarcadas em termos de tempo e de método: a primeira de natureza exploratória e qualitativa, conduzida com o propósito de gerar os indicadores de satisfação, que fornecerão a base para a elaboração do instrumento de coleta de dados da segunda fase; a segunda, de natureza descritiva e quantitativa, destinada a medir o grau de satisfação dos clientes.

#### 2.2.13 Etapa Exploratória e Qualitativa

Os procedimentos metodológicos recomendados nessa fase da pesquisa são os seguintes:

a) amostra:

Os elementos que participam dessa etapa devem ser, preferencialmente, selecionados dentre a população de clientes da empresa. Sua escolha deverá ser feita conjuntamente pelo pesquisador e por executivos da empresa avaliada, adotando-se critério de escolha por julgamento. É importante que os entrevistados nessa etapa apresentem condições de discernir quanto à relevância dos indicadores de satisfação; recomendável, portanto, que sejam dotados de experiência nas relações com fornecedores do setor considerado. Em síntese, eles precisarão ter algo a dizer quanto à geração e relevância de indicadores de satisfação. Por esta razão é o critério de escolha dos elementos da amostra por julgamento é o mais recomendado.

Outro aspecto normalmente intrigante nessa etapa da pesquisa é o número de entrevistados. Como se trata de pesquisa qualitativa, o que deve orientar o pesquisador é a qualidade da amostra e não a quantidade de elementos que a compõe. Mesmo assim, recomenda-se que o pesquisador não se satisfaça com duas ou três entrevistas.

Se for utilizada a técnica da entrevista em profundidade para gerar os indicadores de satisfação, é recomendável que o pesquisador selecione, inicialmente, entre 15 e 20 clientes para compor essa amostra.

Raciocínio semelhante poderá ser seguido, se a técnica utilizada para a coleta de dados for a do *focus group*. A realização de um grupo poderá ser suficiente, se os indicadores gerados emergirem de um consenso entre os integrantes que foram cuidadosamente selecionados para participarem da discussão.

Se os resultados indicarem opiniões difusas é sinal de que outros grupos deverão ser realizados.

b) coleta de dados:

Duas técnicas podem ser empregadas para a coleta de dados dessa etapa: entrevistas em profundidade e *focus group*. Ambas apresentam vantagens e desvantagens que deverão ser avaliadas pelo pesquisador antes de decidirem-se por um delas.

Nos casos de entrevistas em profundidade, os entrevistados tendem a sentirem-se mais confortáveis em responder as questões formuladas. Eles sentem-se menos constrangidos em uma situação um-a-um.

Agrega-se a entrevista em profundidade, ainda, a maior facilidade de obtê-la. O entrevistado não precisa deslocar-se para responder a entrevista, normalmente o entrevistador vai até ele.

No caso do *focus group*, é necessário que os participantes se desloquem até um local determinado e adequado à realização do evento acarretando, maior resistência em participar da pesquisa.

As características de uma entrevista em profundidade, por outro lado, exigem preparo especial por parte do entrevistador. Não bastam que o entrevistador domine a técnica de entrevista, será necessário que ele tenha grande domínio do tema sobre o qual a pesquisa trata, sendo recomendável que tais entrevistas sejam conduzidas pelo próprio autor do projeto.

Com relação ao *focus group*, a chave para o sucesso está nas livres intervenções e opiniões de seus membros, o que, no entanto, demanda habilidade do moderador para fazer com que todos participem da discussão. O moderador, portanto, deverá ser um profissional experiente nesse tipo de atividade, normalmente um profissional da psicologia com experiência em dinâmica de grupo.

Destacam-se como principais vantagens dos *focus group*:

- A interação entre os membros do grupo conduz a geração de idéias e ou descobertas que podem não emergir na presença de uma única pessoa;
- A própria experiência que emerge do grupo pode levar aos novos pontos de vista dos participantes, que não teriam ensejo em respostas individuais, sem a exposição aos demais membros do grupo;
- Os resultados da pesquisa são disponibilizados mais rapidamente, muitos deles podem até ser abstratos durante a discussão entre os membros do grupo.

c) Análise dos dados;

Na pesquisa qualitativa, a análise dessa fase da pesquisa demanda procedimentos pertinentes, destacando-se a análise de conteúdo, em casos de entrevistas em profundidade, ou a interpretação de opiniões e atitudes, no caso do *focus group*, expressa no relatório do moderador.

Independentemente da técnica ou dos recursos empregados para analisar os dados da pesquisa qualitativa, é indispensável que o pesquisador não perca de vista o seu propósito central: geração dos indicadores de satisfação.

d) Envolvimento da alta administração:

Os executivos da empresa avaliada têm importante papel a desempenhar durante a fase qualitativa da pesquisa de medição da satisfação de clientes. Inicialmente seu envolvimento será requerido para auxiliar na escolha das empresas clientes que participarão da amostra dessa fase da pesquisa, bem como na identificação da pessoa mais indicada para responder à pesquisa.

O envolvimento da alta administração será novamente requerida por ocasião da análise dos resultados e também no julgamento da adequação ou pertinência dos indicadores de satisfação gerados.

#### 2.2.14 Etapa Quantitativa e Descritiva

Nesta etapa, será determinado o grau de satisfação dos clientes com relação aos indicadores gerados na primeira etapa, justificando uma pesquisa de natureza quantitativa e descritiva.

Os procedimentos metodológicos recomendados nessa fase da pesquisa são os seguintes:

a) população e amostra:

A população desta etapa da pesquisa deve constituir-se de clientes com experiência recente nas relações com a empresa. Tal proximidade é indispensável para que o cliente tenha mais certeza acerca dos aspectos positivos e negativos decorrentes da interação com a empresa avaliada.

Antes de determinar a amostra da pesquisa, é necessário que a população seja estratificada segundo o volume de negócios. O principal propósito para a certeza de que clientes de todos os portes serão considerados na pesquisa. Uma linha comum nas organizações e quanto maior o cliente maior deverá ser a preocupação da empresa em mantê-lo satisfeito.

Uma pesquisa que contemple os diferentes extratos da população estará, portanto, agregando melhores informações para que a empresa controle os níveis

de satisfação de seus clientes, bem como para que encaminhe as necessárias ações corretivas, se for o caso.

b) coleta de dados:

Dentre as técnicas de coleta de dados disponíveis para este tipo de pesquisa, duas merecem destaque: a entrevista pessoal e a remessa do questionário pelo correio. A entrevista pessoal permite que se esclareçam as dúvidas do respondente no ato, como também propicia um índice de retorno consideravelmente melhor do que a coleta pelo correio.

Por outro lado, quando os elementos da amostra se encontram dispersos geograficamente, a coleta via questionário pelo correio pode ser recomendável, uma vez que o custo unitário de cada entrevista pessoal tende a ser, nesses casos, muito elevado.

Outra situação que pode representar vantagem da coleta pelo correio em relação à entrevista pessoal, é quando o número de elementos da amostra é muito alto. Nestes casos o controle da equipe de entrevistadores, necessários para a realização dos trabalhos de campo, pode tornar-se muito complexo e vulnerável.

Em pesquisas de satisfação de clientes, a garantia de sigilo tem efeitos positivos tanto na sinceridade, quanto nos índices de devolução de respostas. Neste particular, o questionário remetido pelo correio apresenta enorme vantagem sobre a entrevista pessoal.

c) identificação de respondentes:

Empresas não respondem à pesquisa, mas sim as pessoas que as representam. Sendo assim, é importante que se identifique quem melhor possa expressar a satisfação, ou insatisfação, com a empresa ofertante avaliada. O rigor científico, no entanto, recomenda que não se deva ficar só com a indicação da alta administração para identificação dos respondentes.

Embora oneroso nos aspectos de custo e de tempo, é recomendável que o pesquisador faça um contato preliminar, preferencialmente por telefone, para certificar-se da real condição que a pessoa indicada tem de representar sua empresa na resposta a pesquisas de satisfação. Nesse contato deve-se avaliar o envolvimento da pessoa com a empresa avaliada, bem como a abrangência de seu conhecimento acerca dos indicadores de satisfação utilizados na pesquisa.

d) pré-notificação:

A pré-notificação refere-se a um contato prévio com a pessoa que vai responder a pesquisa. Este contato pode ser feito via correspondência personalizada ou via telefone. A pré-notificação tem como propósito básico informar o respondente acerca da pesquisa a ser realizada pela empresa.

O contato prévio serve também para lhe demonstrar a importância da pesquisa, bem como a satisfação em contar com sua resposta.

O teor da correspondência ou do telefonema de pré-notificação deve expressar os objetivos da pesquisa, como também solicitar a colaboração do respondente, aproveitando para informá-lo quanto à necessidade e relevância de seu apoio para o sucesso da pesquisa.

e) Coleta via questionário enviado pelo correio:

- quando a coleta de dados é feita via remessa do questionário via correio, alguns cuidados adicionais devem ser tomados para melhorar os índices de retorno:

- o questionário deverá ser acompanhado de uma correspondência de encaminhamento, preferencialmente assinada pelo executivo de mais alto escalão da empresa avaliada. Nessa correspondência devem-se expressar novamente os objetivos da pesquisa e a solicitação da colaboração do respondente, estimulando um prazo para devolução da resposta;

- as despesas decorrentes da devolução do questionário respondido devem ficar a cargo do remetente. A utilização de uma carta resposta comercial aumentará drasticamente as chances de retorno do questionário;

- vencido o prazo estipulado para a resposta, é recomendável que seja feito um *follow-up*.

Este procedimento consiste em novo contato com a pessoa para qual o material de pesquisa foi encaminhado e objetiva ratificar a importância da colaboração do respondente para que a pesquisa tenha êxito.

Adotando os procedimentos acima, será possível alcançar índices de retorno de aproximadamente 30% nas pesquisas remetidas pelo correio como técnica de coleta de dados.

f) mensuração da satisfação de clientes:

Dentro da literatura de marketing, não existe uma escala ideal que seja capaz de responder, a todas as pesquisas de medição de satisfação de clientes.

Estudando diversos modelos de pesquisa de satisfação de clientes observa-se que a maioria das organizações utiliza a escala intercalar de cinco pontos.

Com cinco pontos, a escala intercalar oferece um ponto de quebra entre satisfação e insatisfação bem definida: dois pontos extremos, um caracterizando estado de totalmente satisfeito, e outro de totalmente insatisfeito; e dois pontos intermediários, um entre o ponto de quebra e o extremo de insatisfação. As cinco categorias oferecem dessa forma alternativas para que o cliente expresse total ou parcial satisfação, estado indefinido entre satisfação e insatisfação, e total ou parcial satisfação.

Com base nessa escala, obtêm-se resultados avaliados sob dois aspectos:

1) número de clientes satisfeito, aqueles que estão acima do ponto de quebra da escala, e o número de clientes insatisfeito que estão abaixo do ponto de quebra;

2) intensidade de satisfação ou insatisfação, pois os diferentes pontos da escala correspondem a diferentes graus de intensidade de satisfação ou insatisfação.

#### 2.2.15 Relatório Final de Pesquisa.

O relatório de pesquisa deve ser detalhado o suficiente para ser capaz de oferecer aos tomadores de decisão subsídios concretos acerca de objeto de estudado. Segundo MCDANIEL E GATES (2003),

O relatório de pesquisa deve atender aos seguintes objetivos:

- explicar por que a pesquisa foi feita;
- declarar os objetivos específicos da pesquisa;
- explicar como foi realizada a pesquisa;
- apresentar os resultados da pesquisa;
- fornecer conclusões e recomendações.

O conteúdo básico de um relatório de pesquisa destaca os seguintes pontos:

- o problema e os objetivos da pesquisa;
- a metodologia utilizada;
- o plano de amostragem;
- os resultados obtidos;
- as conclusões e as recomendações;
- materiais anexos: tabelas, modelo de questionário aplicado, relação de entrevistados e material coletado no campo.

Por fim, o relatório de pesquisa representa o ponto crucial entre os esforços do pesquisador e as expectativas do contratante da pesquisa. Caso a apresentação

por escrito ou oral dos resultados atenda o efeito desejado, contribuindo realmente para a tomada de decisão, o responsável pela pesquisa terá novas oportunidades de negócios pela frente.

### 3 DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 VENCENDO COM MELHOR QUALIDADE

Existem quatro problemas com a abordagem acima:

Primeiro: qualidade tem muitos significados. Se uma empresa de automóveis afirma ter uma boa qualidade o que isso significa? Será que os carros dela têm maior confiabilidade na hora de dar a partida? Eles aceleram mais rápidos? O desgaste das carrocerias é menor ao longo do tempo? Os clientes preocupam com coisas diferentes, portanto uma afirmação de qualidade sem maior definição não quer dizer grande coisa.

Segundo: as pessoas em geral não conseguem distinguir a qualidade de um produto olhando para ele. Pense em comprar um aparelho de televisão. Você entra na loja e vem uma centena de diferentes aparelhos com a imagem ligada e um som ensurdecedor, você olha algumas marcas populares que aprecia mais. A qualidade da imagem é semelhante na maioria dos aparelhos. Os invólucros podem ser diferentes, mas é raro dizerem a você algo sobre a confiabilidade do aparelho. Você não pede ao vendedor que abra a parte de trás do aparelho para inspecionar a qualidade dos componentes. No fim, você tem na melhor das hipóteses uma imagem de qualidade sem qualquer prova.

Terceiro: a maior parte das empresas está correndo uma atrás da outra quanto à qualidade na maioria dos mercados quando isso acontece, a qualidade deixa de ser determinante na escolha da marca.

Quatro: algumas empresas são conhecidas por terem a mais alta qualidade, como a Motorola quando sua qualidade *Six Sigma*.

Mas será que existem tantos clientes que precisam desse nível de qualidade e paguem por ele? E quais foram os custos da Motorola para chegar à qualidade *Six Sigma*? É possível que chegar ao nível mais alto de qualidade custe caro demais. (KOTLER, 1999)

Ótimo, mas o que é um bom atendimento? Você está em um restaurante. O garçom pula em cima de sua mesa assim que você se senta, anota seu pedido e corre com ele para a cozinha. Antes que você tenha a chance de tomar um gole de água, ele já voltou com sua refeição. Seu copo permanece meio cheio. Num instante

ele apreze para enchê-lo novamente. Assim que você termina um prato, ele logo retira da mesa. Isso foi um bom atendimento ou você sentiu que estava sendo apressado? O problema de vencer graças ao melhor atendimento, é que os clientes definem atendimento de modos diferentes. (KOTLER, 1999)

### 3.1.1 Planejamento e Preparação para e Pesquisa

Com base em modelos de pesquisa de satisfação de outras unidades da Keiper, iniciamos o processo buscando compilar todos os dados necessários, no intuito de elaborar uma pesquisa e também entender todo o impacto que ela teria para a cultura organizacional da empresa.

Um diagnóstico detalhado foi levantado por uma equipe multidisciplinar no qual faziam parte o nosso vice-presidente, o supervisor de vendas técnicas, o supervisor de produção, o supervisor de qualidade, o supervisor de engenharia e a minha pessoa.

A elaboração deste primeiro diagnóstico foi importante para levantar todos os indicadores estratégicos que estavam sendo afetados pela baixa satisfação de nossos clientes e também sugestões de ações corretivas para mudança deste cenário. Dentro deste primeiro estágio, foram definidas: a criação de um *task force* e um cronograma de datas e atividades a serem realizadas em São Paulo e Curitiba, a fim de melhorar e estreitar nossos canais de relacionamento.

Segundo MERLI (1994), existem quatro diferentes níveis de relacionamento entre contratantes e fornecedores, a saber:

- abordagem convencional: nesta ocorre à prioridade de preços baixos e o relacionamento entre as partes se dá como entre adversários; a inspeção de recebimento dos produtos ocorre em 100% dos casos;

- melhoria da qualidade: aqui são priorizados a qualidade do produto ou serviços, os relacionamentos de longo prazo, a redução do número de fornecedores, a compra de sistemas e não apenas a de componentes;

- integração operacional: nesse momento, as principais prioridades são os controles dos processos dos fornecedores, os investimentos comuns em pesquisa e desenvolvimento, os programas de melhoramento dos fornecedores, a implantação de sistemas de garantia da qualidade;

- integração estratégica: busca o gerenciamento comum dos procedimentos de negócios, a avaliação global dos fornecedores (tecnológica e estrategicamente), as parcerias com fornecedores mais importantes, a integração entre os sistemas de garantia da qualidade entre outros.

CONLEY E GREGORY, (*apud* OLIVEIRA, 2004), também declaram a importância da parceria em um relacionamento entre empresas, principalmente as pesquisas, mencionando que a parceria pode ser entendida como:

Um acordo de longo prazo celebrado entre duas ou mais organizações, com o propósito de melhorar o objetivo específico do negócio pela maximização dos resultados de cada participante. Isso requer a substituição dos tradicionais relacionamentos adversária por uma cultura de compartilhamento sem considerar as fronteiras organizacionais.

O relacionamento é baseado na confiança, na dedicação aos objetivos comuns e no respeito aos valores e expectativas de cada parceiro. Dessa forma, espera-se obter melhor eficácia, menores custos, aumento da oportunidade de inovação e melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços.

Após a conclusão do cronograma, com a participação de todos os membros do *task force*, iniciamos aquele que seria o primeiro passo para determinar qual o tipo de pesquisa de satisfação seria aplicado nas duas unidades.

Há de se destacar, que os primeiros encontros de nossa *task force*, foram realizados em São Paulo, pois queríamos que o nosso Departamento de marketing que é locado nesta unidade participa-se *full time* nas primeiras decisões e no engajamento dos demais membros do *task force*.

Segundo MARANHÃO (2001).

...o compromisso das pessoas pode ser obtido e mantido de duas maneiras extremas:

- a) a ferro e fogo: neste caso, o compromisso obtido não seria conseguido exatamente consentânea e voluntariamente, mas na obrigação de as pessoas se aplicarem ao negócio, baseada nas várias formas de pressão possíveis;
- b) democracia com responsabilidade: neste tipo de gestão há o pressuposto do respeito mútuo, o reconhecimento pelo bom ou pelo mau trabalho realizado, permitindo às pessoas, por seu livre arbítrio, escolherem seus melhores caminhos. Há referências, há comportamento previsível. Há também os inevitáveis e também os desejáveis conflitos, que devem ser administrados com tranquilidade, racionalidade, equilíbrio, justiça e transparência.

Nesta fase observamos que mesmo com o envolvimento da alta administração, a decisão de escolher um piloto para coordenar as atividades do *task*

*force*, foi crucial para o bom desenvolvimento dos trabalhos. O membro escolhido foi o supervisor de produção geral de São Paulo, pois além de manter um estreito relacionamento com todos os Departamentos, também era responsável pelo setor de Assistência Técnica aos clientes.

Uma das principais atividades de nosso setor de Assistência Técnica aos clientes era diminuir as lacunas que existem entre o desempenho de nossos produtos e serviços e a reais expectativas de nossos clientes.

De acordo com LOVELOCK E WRIGHT (2002), existem sete lacunas potenciais na qualidade de produtos e serviços:

a) Lacuna do Conhecimento: a diferença entre o que os fornecedores de serviço acreditam que os clientes esperam e as necessidades e expectativas reais dos clientes;

b) Lacuna nos Padrões: a diferença entre as percepções da administração sobre as expectativas do cliente e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço;

c) lacuna da Entrega: a diferença entre padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor de serviço;

d) lacuna nas comunicações internas: a diferença entre que o pessoal de propaganda e vendas julga que são as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a companhia realmente é capaz de entregar;

e) lacuna nas percepções: a diferença entre aquilo que é realmente entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido, porque são incapazes de avaliar profundamente a qualidade do serviço;

f) Lacuna da Interpretação: a diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviço realmente prometem e aquilo que um cliente acha que foi prometido por essas comunicações;

g) Lacuna do serviço: a diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

Ficou claro neste momento, que a Keiper do Brasil estava deixando ocorrerem várias dessas lacunas, destacando-se as lacunas nos padrões e nos

serviços, uma vez que, nossos indicadores de qualidade e logística se apresentam abaixo dos objetivos acordados no contrato de prestação de serviços.

Nesse momento a grande dúvida era: como poderíamos aplicar uma pesquisa de satisfação de clientes, com nossos indicadores em situação tão desfavorável?

Uma solução mais agressiva foi definida pelo nosso *task force*: iríamos agendar uma reunião com a Direção Técnica de nosso cliente, para definir os principais pontos a serem melhorados.

Para este evento, além de todo o time do *task force*, também foram convidados o Gerente Geral da planta em Curitiba e o nosso Assistente Técnico-Comercial. Nesta ocasião o nosso cliente *Johnson Controls*, foi representado pelo Gerente de Produção, Gerente de Engenharia e o responsável pela Qualidade de fornecedores.

Nesta reunião realizada na planta do cliente, encontramos um ambiente acolhedor, porém tenso, uma vez que o mesmo estava sendo submetido a uma auditoria de manutenção do seu sistema de qualidade.

Como resultado final desta reunião, levantamos os seguintes pontos abaixo, como oportunidades de melhoria:

a) a apresentação de um plano de ação continua macro, com responsáveis e prazos, direcionado aos três principais problemas estratificados dos indicadores de qualidade e logística;

b) a efetivação de um assistente técnico-comercial, dedicado ao atendimento a linha de produção e aos novos desenvolvimentos correntes;

c) a criação de uma linha direta, com os principais interlocutores deste processo.

Uma vez definida esta etapa, nossa “força tarefa” começou a avaliar todos os recursos necessários para o cumprimento das ações e prazos levantados no plano de ação corretiva.

Segundo LOVERLOCK e WRIGHT (2002), “para melhorar os níveis de satisfação do cliente, uma empresa deve inicialmente descobrir o quanto seus clientes atuais estão realmente satisfeitos ou insatisfeitos”. Uma maneira comum de medir a satisfação é pedir aos clientes que, primeiro, identifiquem quais fatores são

importantes em sua satisfação e, depois, avaliem o desempenho de um fornecedor de serviço e seus concorrentes nesses fatores.

Apesar de a Keiper ser uma pequena unidade em São José dos Pinhais, no início da implantação da planta já tínhamos realizado um processo de *benchmarking* com outras empresas do mesmo porte, mas nunca com o concorrente direto. Segundo PORTER ( *apud* FILHO, 2003), “para alcançar as melhores práticas e ganhar eficiência em competências básicas para estar à frente de suas rivais”.

Com o canal de comunicação muito mais estreito com o nosso cliente, nos aproximamos de nosso principal concorrente através do mesmo, e pudemos finalmente realizar nosso *benchmarking* com a empresa Faurecia e assim copiar ou talvez melhorar estratégia de relacionamento que agradavam em muito nosso cliente comum.

Ao longo deste processo de *benchmarking*, tivemos acesso à metodologia de gerenciamento de novos projetos da Faurecia observando que nosso concorrente partia do início do projeto, até a produção em série, respeitando pontos de controle do projeto e *feedback* ao cliente, o que para nossa realidade naquele momento, um cenário que era motivo de reclamação do cliente.

Nesta altura do processo, já tínhamos pronto o plano de ações corretivas para eliminar de forma gradativa, todas as reclamações apresentadas por nosso cliente e também um *briefing* da pesquisa gerado pela alta administração da Keiper. O *briefing* de pesquisa proposto tinha como principal objetivo verificar a percepção e a aceitação de nosso cliente, frente aos produtos e serviços realizados pela Keiper, o público-alvo seriam os principais interlocutores das áreas de engenharia, qualidade, logística e compras, e o questionário deveria focar os seguintes itens:

- a) Atendimento;
- b) Produto;
- c) Competência;
- d) Recursos.

Após a definição do problema e dos objetivos da pesquisa, resolvemos então aplicar uma Pesquisa do tipo Quantitativa e a partir desse momento, nosso *task force* uniu esforços para a formulação do questionário e tipo de escala de mensuração.

Em várias reuniões realizadas pelo *task force*, muitas foram às sugestões de questões propostas, porém o foco principal da pesquisa deveria evidenciar *feedbacks* com relação ao profissionalismo, atitudes, facilidade de acesso e principalmente, tempo de recuperação frente a novos problemas.

Existem algumas medidas para evidenciar o controle de qualidade e assim melhorar a qualidade percebida pelo cliente:

a) profissionalismo e competência: os clientes devem perceber que o prestador de serviços, incluindo empregados, sistemas operacionais e recursos físicos, tem suficiente competência para solucionar seus problemas de forma profissional;

b) atitudes e comportamentos: os clientes devem perceber que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão interessados em solucionar seus problemas de forma espontânea e amigável;

c) facilidade de acesso e flexibilidade: os clientes devem sentir que o prestador de serviço opera de forma a facilitar-lhe o acesso e dispõem de flexibilidade para ajustarem-se as suas demandas;

d) confiabilidade e honestidade: os clientes devem saber que a empresa prestadora de serviços está empenhada em cumprir as promessas feitas e em agir de acordo com os melhores interesses dos clientes;

e) recuperação: os clientes devem ter certeza de que o prestador de serviços tomará de imediato, medidas para sanar eventuais problemas e para encontrar uma nova solução;

f) reputação e credibilidade: os clientes devem acreditar que os serviços prestados inspiram confiança, valem o dinheiro pago e refletem valores e comum. (GRONROOS, 1995)

Em alguns momentos de nosso trabalho, nos deparamos com uma cultura organizacional (unidade de Curitiba), que com apenas um ano de vida, não tinha vivido experiências de pesquisas de satisfação e por esse motivo, muitas das questões foram formuladas pelos colaboradores de São Paulo, que já tinham alguma experiência da redação de pesquisas de satisfação.

Com o fim do processo de elaboração da pesquisa de satisfação, chegando ao final, agendamos uma reunião com todo o time do *task force* e também a alta administração nas figuras do vice-presidente, diretor da qualidade e diretor de

vendas para apresentação daquela que seria o modelo final e padronizado de nossa pesquisa de satisfação. (ver modelo da pesquisa em anexos)

Embora toda empresa deva planejar a necessidade de implantar uma pesquisa correta logo da primeira vez, há um perigo real em permitir que o cliente coloque no papel toda a sua insatisfação.

Segundo LOVERLOCK E WRIGHT (2002),

os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço de acordo com a medida na quais suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas. Considerando que a satisfação é um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

Com a aprovação de todo o staff da alta-administração e a do nosso *task force*, nossa missão seria agendar uma pesquisa piloto com o nosso cliente, entramos em contato e combinamos juntos, com os principais interlocutores a necessidade de aplicação da mesma até meados de dezembro de 2005.

De acordo com PINHEIRO (2004), é fundamental que se faça um pré-teste do questionário antes de se iniciar o trabalho final. Um pré-teste irá verificar a fluidez e a estrutura lógica do questionário, as possíveis reações dos entrevistados, o entendimento das questões e o tempo despendido na entrevista.

Os modelos utilizados nessa pesquisa, estão apresentados nos anexos finais da conclusão deste trabalho.

### 3.2 PROCEDIMENTO PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Com a conclusão do trabalho, ficaram definidos os seguintes pontos no procedimento para aplicação da pesquisa de satisfação.

Objetivo principal: Estabelecer a sistemática para pesquisa de satisfação do cliente.

Campo de aplicação: Keiper do Brasil - Unidades: São Paulo e Curitiba

Emissor: *Task force*

Freqüência de aplicação da pesquisa: semestral

Confidencialidade: - Documento Interno Keiper;

- Acessível a todo pessoal Keiper;

- Os resultados, não devem ser comunicados ao exterior da Empresa.

Normas/Procedimentos de referência: ISO TS 16949

Objetivo Detalhado:

Definir responsabilidades e meios para pesquisar a satisfação das expectativas do cliente e avaliar os resultados, visando à adoção de medidas aplicáveis para melhorar o grau de satisfação.

Conteúdo:

As áreas de Logística, Qualidade, Engenharia e Marketing enviam anualmente as pesquisas aos seus interlocutores diretos no cliente.

Os resultados são compilados pela área de marketing para apresentação à Direção Geral que, em conjunto com o corpo gerencial, analisa criticamente os resultados e estabelece os objetivos pertinentes e as respectivas ações para aumentar o grau de satisfação do cliente.

A pesquisa pode ser realizada por amostragem de clientes.

A evolução da cotação das pesquisas para cada aspecto é medida através do indicador abaixo:

Indicador/Pesquisa = importância do critério x opinião do cliente

A evolução da satisfação global é medida através do indicador abaixo:

Indicador geral de satisfação do cliente = valor médio dos indicadores/pesquisa.

Todos os registros referentes a este procedimento são indexados, arquivados e conservados de acordo com o procedimento de arquivamento de documentos internos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como ficou evidenciada durante o trabalho, a maior dificuldade na formulação e aplicação de uma pesquisa de satisfação de clientes, está muitas vezes nas pessoas envolvidas que somente enxergam as atividades relativas ao seu departamento, não possuindo uma visão macro de todo o processo, dificultando a atividade de maior importância, que é a satisfação dos clientes.

Esta falta de visão macro dos envolvidos dificultou a tarefa da determinação de um modelo ideal de pesquisa de satisfação de clientes, pois como as pessoas estão centradas em seus departamentos, muitas vezes é muito difícil de determinar as conexões entre as áreas, pois esses colaboradores, por muitas vezes desconhecem as atividades relacionadas com sua própria, e este conhecimento é vital para que as entradas e saídas dos resultados da pesquisa se transformem em ações práticas.

Atualmente vivemos, um ambiente empresarial cujos fatores de entrega de valor para os acionistas mudaram. A competição global, os processos de fusões, aquisições e alianças, a redução de fornecedores, a maior seletividade dos clientes, a administração do risco, as barreiras internacionais, a capitalização em mercados globais, a integração global da empresa e as compras globais moldam um cenário em que as atividades das empresas devem ser cada vez mais sensíveis ao mercado. Resumindo, as atividades da organização devem responder pronta e competentemente a qualquer variação com comportamento e satisfação do cliente. Portanto a resposta da organização, frente a essas variações, passa pela aplicação da pesquisa de satisfação de clientes.

O método utilizado no desenvolvimento deste trabalho baseou-se também, no exercício de *benchmarking* realizado junto ao principal concorrente da Keiper no Brasil, ferramenta essa, considerada uma das melhores práticas empresariais de organizações que buscam a excelência em qualidade total.

#### 4.1 PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES.

O grande benefício que a aplicação desta pesquisa permite é que após o modelo implantado, o resultado da mesma é uma visão global de todas as atividades interligadas com o cliente, permitindo assim que as deficiências sejam levantadas e as ações corretivas dessas atividades sejam otimizadas.

A alta administração deve utilizar a pesquisa de satisfação, como um sistema de monitoramento dos processos de atendimento ao cliente os indicadores resultantes desse método, são excelentes ferramentas pra verificar se o desempenho da empresa está em concordância com os objetivos firmados com o cliente, pois estes passaram a ser quantificáveis, exigindo agora, um processo constante de melhoria contínua.

#### 4.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A confidencialidade das informações obtidas nessas pesquisas, por se tratar de uma empresa privada, não nos permitiu apresentar os resultados com maior profundidade nesse trabalho.

## 5 REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **Pesquisa de marketing**. São Paulo, Atlas, 2001.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (No Estilo Japonês). Belo Horizonte –MG – Fundação Cristiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG – Rio de Janeiro: Bloch Ed, 2001.
- CARDOSO, Jaime Fidalgo. **Os Mestres da Qualidade**. In: EXAME EXECUTIVE DIGEST. Ed. 25 – capa: Qualidade. Disponível em: <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed25cap1.html>>. Acesso em: 15 dez. 2004.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro, Editora Marques Saraiva, 1990.
- FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo ramos Alambert; LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- GRÖNROOS, Christian; **Marketing; gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro; Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. **Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1980.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: saraiva, 2002.
- MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000: Manual de implementação versão 2000**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.
- MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo, Atlas, 1997.
- MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MENTZER, J.T.; BIENSTOCK, C.C.; KAHN, K.B. **Benchmarking satisfaction, Marketing Management**. Summer, 1995.
- MERLI, G. **Comarkeship: a nova estratégia para os suprimentos**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1994.

PINHEIRO, Roberto Meireles; CASTRO, Guilherme caldas; SILVA, Helder Haddad; NUNES, José Mauro Gonçalves. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PROCON–SP, Fundação. **Recall**. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/informativosrecall.shtml>, Acesso: em 22 fev. 2005.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de Satisfação de Clientes**. Disponível em: <<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed25cap1.html>>. Acesso em: 15 jan. 2005.

SAMARA, Beatriz S.; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo. Prentice hall, 2001.

## 5.1 REFERÊNCIAS RECOMENDADAS

BALLESTERO, Maria Esmeralda Alvarez. **Administração da Qualidade e da Produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOYETT, Jimmie t.; BOYETT, Joseph H. **O Guia dos gurus de marketing: as melhores idéias dos melhores marketeiros**. Rio de janeiro: campus, 2003.

CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; JUNIOR. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. **Gerenciando clientes como investimentos: o valor estratégico dos clientes a longo prazo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SAPIRO, Arão; VILHENA, João Baptista; GANGANA, Maurício; LIMA, Miguel. **Gestão de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

WHITELEY, Richard; **A empresa voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

**6 ANEXOS**

**ANEXO 1  
MODELO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

# PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Utilizando a tabela a baixo, classifique os requisitos conforme seu grau de satisfação.

Plenamente Satisfeito	→	Nota 4
Parcialmente Satisfeito	→	Nota 3
Parcialmente Insatisfeito	→	Nota 2
Totalmente Insatisfeito	→	Nota 1

Utilizando a tabela abaixo, classifique os requisitos conforme o seu grau de importância.

Caso deseje expressar alguma sugestão ou comentários, utilize o espaço reservado para cada tópico, na próxima folha deste questionário.

Muito importante	→	Nota 4
Importante	→	Nota 3
Pouco importante	→	Nota 2
Sem importância	→	Nota 1

NA (não se aplica) - Não se sente com informação suficiente para responder.

Importância					Grau de Satisfação				
1	2	3	4		1	2	3	4	NA
<b>QUESTIONÁRIO</b>									

## 1 - Atendimento

1	2	3	4	Requisito	1	2	3	4	NA
				1.1 - Cortesia - Nosso pessoal é educado e cordial em relação a sua empresa?					
				1.2 - Eficiência - Suas dúvidas e problemas são resolvidos já no primeiro contato ?					
				1.3 - Documentação - Suas solicitações são respondidas em tempo hábil e satisfazem suas expectativas ?					

### 1 - Atendimento (sugestões)

## 2 - Produto

1	2	3	4	Requisito	1	2	3	4	NA
				2.1 - Desenvolvimento - As solicitações para desenvolvimento atendem suas necessidades em relação a prazos e expectativas ?					
				2.2 - Embalagem - O produto é bem protegido e de fácil estocagem ?					
				2.3 - Qualidade - O produto atende suas exigências quanto às especificações, confeccionabilidade e desempenho?					
				2.4 - Prazo de Entrega - Sua programação é plenamente atendida ?					
				2.5 - Assistência Técnica - É rápida e eficiente ? Nossos representantes são facilmente localizados ?					

### 2 - Produto (sugestões)

Importância				Grau de Satisfação									
1	2	3	4	<b>QUESTIONÁRIO</b>					1	2	3	4	NA

### 3 - Competências

				<b>3.1 – Capacidade Pessoal</b> – Nossos representantes mostram conhecimento dos produtos? Auxiliam na identificação e correção de falhas do produto ou processo?					
				<b>3.2 – Dinamismo</b> – A empresa mostra sua adaptabilidade às novas situações para atender suas necessidades?					
				<b>3.3 – Atualização</b> – A empresa e seus representantes mostram conhecimento de técnicas avançadas, conhecem o mercado e suas particularidades?					

#### 3 – Competências (sugestões)

### 4 – Recursos Utilizados

				<b>4.1 – Localização</b> – O acesso é fácil?					
				<b>4.2 – Comunicação</b> – Nossos sistemas de comunicação (telefone, fax, etc) são eficientes?					
				<b>4.3 – Instalações</b> – Nossa instalações são funcionais e causam boa impressão?					

#### 4 – Recursos Utilizados (sugestões)

Observações:

<b>Empresa Entrevistada :</b>	<b>Data :</b>
<b>Nome do entrevistado :</b>	<b>Cargo :</b>
<b>Nome do Pesquisador :</b>	<b>Cargo :</b>