

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Departamento de Economia, Contabilidade e
Administração

**UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DO
RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM UMA
EMPRESA DE SOLUÇÕES EM DOCUMENTOS**

José Francelizio da Silva Júnior

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização de Pós-graduação em Gerência Empresarial – MBA de Administração de Empresas.

Taubaté - SP

2000

COMISSÃO JULGADORA

Data: _____

Resultado: _____

Prof. Dr. _____

Assinatura: _____

Data: _____

Resultado: _____

Prof. Dr. _____

Assinatura: _____

Data: _____

Resultado: _____

Prof. Dr. _____

Assinatura: _____

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Departamento de Economia, Contabilidade e
Administração

**UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DO
RESULTADO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM UMA
EMPRESA DE SOLUÇÕES EM DOCUMENTOS**

José Francelizio da Silva Júnior

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização de Pós-graduação em Gerência Empresarial – MBA de Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Paschoal Del'Arco Junior

Taubaté - SP

2000

SILVA JR, José Francelizio da. *Um estudo de caso a partir do resultado do questionário de pesquisa de satisfação de clientes em uma empresa de soluções em documentos*. Taubaté, 2000. 46p. Monografia – Universidade de Taubaté.

Dedico este trabalho à D. Vilma , Valéria, João Victor e
Fernanda, minha querida família. E ao meu pai, que hoje
em seu descanso ainda muito inspira.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Del'Arco, pela habilidade e presteza com que me orientou neste trabalho.

Ao amigo Celso, pela contribuição com os conceitos estatísticos e bibliografia envolvida.

À minha esposa Valeria, pela revisão do texto.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	1
LISTA DE FIGURAS.....	2
RESUMO.....	3
1 - INTRODUÇÃO	4
OBJETIVO.....	5
2.1 - A QUALIDADE.....	6
2.2 A ESTATÍSTICA E A QUALIDADE	12
2.2.1 - UM PROCESSO SEMPRE APRESENTA VARIABILIDADE.....	12
2.4 - A EMPRESA.....	17
3 - MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	18
3.1 A PESQUISA	18
3.2 - O QUESTIONÁRIO.....	18
3.3 - O TRATAMENTO	21
3.4 - ANÁLISE DOS DADOS	22
4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
4.1 - A SATISFAÇÃO GERAL.....	24
4.2 - A INTENÇÃO DOS CLIENTES	26
4.3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS DA FILIAL SÃO JOSÉ DOS CAMPOS	30
4.3.1 - ANÁLISE POR ÁREA FUNCIONAL.....	31
4.3.2 - ANÁLISE POR MODELO	32
4.3.3 - ANÁLISE POR MICRO-REGIÕES.....	34
5 - CONCLUSÕES	37
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
ABSTRACT	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das Respostas por Área Funcional

Tabela 2 – Intenção dos clientes

Tabela 3 – Tabulação dos Questionários Indiferentes Insatisfeitos e muito Insatisfeitos

Tabela 4 – Distribuição por modelos

Tabela 5 – Distribuição por Micro-Região

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Questionário

Figura 2 – Distribuição dos Graus de Insatisfação Geral

Figura 3 – Distribuição das intenções do clientes

Figura 4 – Intenção de recomendação da empresa

Figura 5 – Correlação entre escolha e recomendação

Figura 6 – Pareto por Área de Insatisfação

Figura 7 – Pareto por Micro-região

Figura 8 – Correlação entre População de Equipamentos e Insatisfações

RESUMO

Observa-se hoje que as empresas estão bastante preocupadas em perguntar aos seus clientes o quanto estão satisfeitos com seus produtos e serviços. Entretanto, devido à velocidade imposta pela dinâmica do mercado, essa valiosa massa de dados mais serve como uma fotografia do que passou do que como um indicador para novas ações de marketing e relacionamento com o cliente.

Pretende-se então exercitar essa prática e a partir de seus resultados sugerir ações efetivas na determinação das ações que realmente garantam a satisfação plena do cliente e sua conseqüente fidelidade aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, por meio da análise de todo o processo de pesquisa de satisfação de clientes de uma empresa transnacional do setor de soluções em documentos.

Para tal, primeiro será apresentado todo o conceito e metodologia utilizado na organização da pesquisa, demonstrando toda a elaboração do questionário, seu conteúdo e forma. Numa segunda etapa, será abordada a forma de coleta e tabulação dos dados.

A partir daí, será apresentado a forma como esses dados, agora transformados em informação, são analisados e apresentados para toda a corporação, deflagrando um processo tal como um momento de reflexão, onde todas as áreas funcionais envolvidas com o negócio, entendam e interpretem os resultados de satisfação dos clientes pertinentes à suas atividades e responsabilidades.

Finalmente, será apresentado um conjunto de sugestões de ações que devem ser tomadas de forma a garantir que os eventuais focos de insatisfação sejam eliminados e que por meio do incremento do grau de satisfação dos clientes a empresa possa estar mais próxima da fidelização desses, garantindo um futuro mais previsível e próspero para os seus negócios e para a vida da corporação como um todo.

1 - INTRODUÇÃO

Anualmente são investidos milhões de dólares pelas empresas na busca de informações sobre o grau de satisfação de seus clientes, seu comportamento de consumo e principalmente nos fatores decisivos quando da decisão de compra. Frequentemente, e muitas vezes exageradamente, esses mesmos clientes são requisitados a responder pesquisas com essa finalidade.

“Muito se fala, pouco se faz”. É assim que os consumidores, muitas vezes se expressam quando falam sobre qualidade e satisfação de clientes. Sabe-se e até percebe-se os esforços de algumas empresas em oferecerem produtos e serviços que superem as expectativas no atendimento das necessidades do consumidor, lançando mão de conceitos da Qualidade Total.

Tentar-se-á a seguir, a partir de um estudo de caso, demonstrar como essas pesquisas são elaboradas, aplicadas e tratadas. Para tal, serão analisados os elementos envolvidos na prática de medir o grau de satisfação dos clientes utilizada pela afiliada brasileira de uma empresa transnacional no setor de soluções em documentos.

Essa pesquisa não será abordada como um mero instrumento de medição, mas sim, como um processo eficaz que colete, organize e interprete as informações obtidas, permitindo a empresa mais que simplesmente entender o quanto está atendendo bem o cliente, e sim antecipar suas necessidades oferecendo produtos e serviços com valor agregado que garantam a sua fidelidade à marca.

OBJETIVO

Este trabalho analisa e identifica os fatores determinantes na satisfação e fidelidade dos consumidores a partir dos dados de uma pesquisa efetuada por uma empresa transnacional com seus clientes, buscando entender a sua percepção dos produtos e serviços prestados por meio da utilização de questionários e ferramentas estatísticas e de qualidade, e a partir dos resultados obtidos sugerir ações efetivas na determinação dos fatores que realmente garantem a satisfação plena do cliente.

Palavras-chave: Cliente, Pesquisa de Satisfação de Cliente, Qualidade.

2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - A QUALIDADE

O controle de qualidade moderno teve seu início na década de 30, nos Estados Unidos, com a aplicação industrial do gráfico de controle inventado pelo Dr. Walter A. Shewhart, da empresa de telefonia “Bell Telephone Laboratories”. Em um memorando com data de 16 de maio de 1924, o Dr. Shewhart propôs o uso do gráfico de controle para a análise de dados resultantes de inspeção, fazendo com que a importância dada à inspeção, um procedimento baseado na detecção e correção de produtos defeituosos, começasse a ser substituída por uma ênfase no estudo e prevenção dos problemas relacionados à qualidade, de modo a impedir que os produtos defeituosos fossem produzidos.

No entanto, a Segunda Guerra Mundial foi o grande catalisador para a aplicação do controle da qualidade em um maior número de indústrias americanas. Sua utilização tornou possível a produção de suprimentos militares de boa qualidade, em grande quantidade e mais baratos, e também permitiu que fossem atendidas as exigências das condições do período da guerra.

A produção americana, dos pontos de vista qualitativo, quantitativo e econômico, foi muito satisfatória durante este período devido, em grande parte, ao emprego do controle da qualidade e da Estatística moderna. Naquela época, os procedimentos para o controle da qualidade foram publicados sob a forma de normas, conhecidas como “American War Standards Z1.1 – Z1.3” (Werkema, 1995).

O controle da qualidade também foi adotado relativamente cedo na Inglaterra. Em 1935, os trabalhos sobre controle da qualidade do estatístico E. S. Pearson foram utilizados como base para a elaboração dos Padrões Normativos Britânicos (“British

Standard BS 600”). Outros padrões relacionados ao controle da qualidade também foram formulados e utilizados na Inglaterra durante o período da guerra.

Antes da Segunda Guerra Mundial o Japão já conhecia os Padrões Normativos Britânicos BS 600 e alguns especialistas japoneses já haviam começado a estudar as técnicas estatísticas modernas. No entanto, os resultados deste trabalho foram expressos sob uma forma matemática complexa, o que dificultou sua adoção. Além disto, o Japão também enfrentava dificuldades com os métodos administrativos e o controle da qualidade praticado no país era totalmente dependente de inspeção, a qual não era satisfatória, já que nem todos os produtos eram suficientemente inspecionados. Naquela época os produtos japoneses competiam em preço no mercado internacional, mas não em qualidade.

Após a derrota do Japão na Segunda Guerra Mundial, as forças americanas de ocupação chegaram ao país e descobriram que o sistema telefônico japonês apresentava um grande número de falhas, o que era um empecilho para o exercício da administração militar. A baixa confiabilidade do telefone japonês não era uma consequência apenas da guerra – o problema era resultado da baixa qualidade do equipamento.

Diante deste quadro, os americanos determinaram, em maio de 1946, que a indústria de telecomunicações japonesa implantasse um programa eficiente de controle da qualidade, com o objetivo de eliminar os defeitos e a falta de uniformidade na qualidade dos equipamentos produzidos. As forças de ocupação começaram então a “educar” as indústrias do Japão diretamente a partir do método americano, o qual não foi modificado para se adaptar melhor a cultura japonesa. Este fato gerou algumas dificuldades, mas como foram obtidos resultados muito bons, o método americano passou a ser utilizado por empresas de outros setores da economia.

Ainda em 1946 foi criada a JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers), uma organização constituída por engenheiros e pesquisadores. Em 1949

a JUSE formou o Grupo de Pesquisa do Controle de Qualidade, cujos membros trabalhavam em universidades, indústrias e órgãos governamentais. Este grupo tinha como objetivos pesquisar e disseminar os conhecimentos sobre controle de qualidade, para que as indústrias japonesas pudessem melhorar a qualidade de seus produtos e aumentar os níveis de exportação.

Em 1950 a JUSE convidou o estatístico Willian Edwards Deming, dos Estados Unidos, para proferir um seminário sobre controle da qualidade para administradores e engenheiros. Neste seminário foram abordados os seguintes tópicos:

- Utilização do Ciclo PDCA para a melhoria da qualidade.
- A importância do entendimento da variabilidade presente em todos os processos de produção de bens e serviços.
- Utilização de gráficos de controle para o gerenciamento de processos.

Esse seminário foi de grande importância, já que contribuiu para que os administradores percebessem a importância do controle da qualidade para suas empresas.

O controle da qualidade foi então amplamente empregado no Japão na década de cinquenta, com o uso intensivo de técnicas estatísticas, tais como inspeção por amostragem e gráficos de controle. No entanto, naquele período o controle da qualidade japonês passou a enfrentar alguns problemas. O primeiro deles foi a ênfase excessiva dada às técnicas estatísticas, o que criou nas pessoas a impressão incorreta de que o controle da qualidade era algo muito difícil. Outra dificuldade foi o pouco interesse demonstrado pelos presidentes e diretores de empresas pelo controle da qualidade, que permanecia como um movimento de engenheiros e operários (Werkema, 1995).

Com o objetivo de resolver parte desses problemas, a JUSE convidou, em 1954, o engenheiro americano J. M. Juran para proferir seminários para a alta administração de várias empresas japonesas. Nesses seminários foi explicado o papel que esses administradores deveriam desempenhar para a implantação e o desenvolvimento das atividades do controle da qualidade. A partir da visita do Dr. Juran o controle da qualidade passou a ser entendido e utilizado como uma ferramenta administrativa, o que representou o início da transição do controle estatístico da qualidade para o controle da qualidade total como é praticado atualmente, envolvendo a participação de todos os setores e de todos os empregados da empresa.

Durante a promoção das atividades de controle da qualidade, os pesquisadores e usuários japoneses começaram a perceber que, enquanto alguns ramos do conhecimento são universais e igualmente aplicáveis em todos os países do mundo, o controle da qualidade dependia muito de fatores humanos e culturais, devendo então apresentar diferenças de um país para o outro.

A partir desta percepção, foi desenvolvido, com base nos sistemas americano e inglês, um método japonês para o controle da qualidade, que levava em conta as diferenças existentes entre Japão e os países ocidentais. Este método foi evoluindo ao longo dos anos, tendo dado origem ao Controle da Qualidade Total no estilo japonês que, segundo Werkema (1995), apresenta as seguintes características básicas:

1. Participação de todos os setores e de todos os empregados da empresa na prática do controle da qualidade.
2. Educação e treinamento em controle da qualidade.
3. Atividades dos círculos de controle da qualidade.
4. Auditorias do controle da qualidade: para obtenção do “Prêmio Deming” e pelo presidente da empresa.

5. Utilização de técnicas estatísticas: disseminação das Sete Ferramentas da Qualidade e emprego de outras técnicas mais avançadas.

6. Campanhas nacionais de promoção do controle da qualidade.

Essas características do TQC japonês em muito contribuíram para que o Japão passasse a fabricar produtos da mais alta qualidade, os quais são exportados para todo o mundo.

Essa forma ainda bastante fabril, garantia que os produtos seriam fabricados dentro dos padrões especificados pelos engenheiros do projeto.

Fica clara uma visão bastante introspectiva nesse conceito, onde a empresa ainda estava muito voltada para o produto. Com processos de fabricação eficientes, os produtos passaram então a ser *comodities*, todos muito parecidos e com pequenas diferenças de preços obtidas mais por disponibilidade no ponto de venda e redução de margens de contribuição. Era preciso torna-los mais atraentes a quem os adquiria – o cliente. A qualidade então passa a ter como objetivo entender e atender as expectativas dos clientes externos. Surgiu então a necessidade de entender melhor quem é o cliente e quais são as suas expectativas em relação aos produtos.

“É aquele que compra produtos da empresa para o próprio consumo, ou para distribuir estes produtos para consumidores finais” (Marques, 1997) - essa é a definição mais popular para cliente. Essa definição atende um aspecto comercial, e para efeito deste trabalho precisa-se de algo mais humanista pelo mesmo estar voltado para o entendimento do relacionamento entre a empresa e seus consumidores. Para tanto tratar-se-á cliente como... a pessoa que sofre o impacto do produto ou serviço que oferecemos (Marques, 1997).

A maneira de tornar um produto diferenciado que atraísse o cliente foi a inclusão de serviços agregados. Do ponto de vista econômico, serviço é tudo o que faz-se para alguém, é o trabalho que é realizado dentro de uma empresa. Mais uma

vez o fator humano não pode ser desconsiderado, pois está se falando de como o cliente percebe essa experiência.

Portanto, serviço será tratado neste trabalho como tudo aquilo que pode ser feito ou vendido para os clientes, que não constitua uma coisa concreta, mas que possa agregar valor ao produto ou coisa concreta que o cliente compra, proporcionando tantas satisfações quantas forem possíveis.

Fica evidente então a importância atual do serviço como fator preponderante na influência da percepção do cliente do produto adquirido, e seu valor estratégico em termos de vantagem competitiva para as empresas.

2.2 A ESTATÍSTICA E A QUALIDADE

A estatística é a ciência que lida com a coleta, o processamento e a disposição de dados. A estatística cuida da coleta de dados informativos e da interpretação destes dados, facilitando o estabelecimento de conclusões confiáveis sobre algum fenômeno que esteja sendo estudado (Toledo,1985).

Diante disso pode-se afirmar que a estatística é muito importante em um programa para a melhoria da qualidade de bens e serviços porque as técnicas estatísticas podem ser utilizadas para descrever e interpretar a variabilidade. A variabilidade, também denominada variação ou dispersão, está presente em todos os processos de produção de bens, de fornecimento de serviços e de acompanhamento de satisfação de clientes.

2.2.1 - UM PROCESSO SEMPRE APRESENTA VARIABILIDADE

Há muitas causas para a presença da variabilidade. De modo geral, podemos dizer que a variabilidade é o resultado de alterações nas condições sob as quais as observações são tomadas. A variabilidade também é decorrente do sistema de medição empregado.

Fica fácil perceber que no processo de fornecimento de um serviço, atuam diversos fatores que afetam suas características de qualidade, e de como o cliente percebe tais características. Neste sentido, o processo pode ser visualizado como um conjunto de causas de variação. Estas causas provocam as mudanças nas diversas características da qualidade dos serviços, o que poderá dar origem a serviços que não atendam as expectativas dos clientes, trazendo-lhes a sensação de insatisfação.

2.2.2 - AS FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS USADAS PELA QUALIDADE

Para que se possa manter, acompanhar, avaliar e melhorar processos precisa-se manipular intensamente dados. Isso implica em coletá-los, organiza-los, medi-los e avalia-los de acordo com as metas estabelecidas. Tal avaliação se torna possível por meio do contato com os dados referentes a esse processo. Para tanto, algumas ferramentas estatísticas são empregadas nessas etapas de forma a garantir que decisões sejam tomadas de forma confiável.

A seguir estão apresentadas as ferramentas mais freqüentemente empregadas no processo de gestão por meio da qualidade total:

Estratificação

Consiste no agrupamento da informação sob vários pontos de vista, de modo a focalizar a ação. Os fatores máquinas, material, mão de obra, método, entre outros, são categorias naturais para a estratificação dos dados.

Gráfico de Pareto

Gráfico composto de barras verticais (valores absolutos) e linhas (valores relativos acumulados) que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização de temas de acordo com a participação percentual de cada um deles no todo. A informação assim disposta também permite o estabelecimento de metas numéricas viáveis de serem alcançadas.

Diagrama de Dispersão

Gráfico utilizado para a visualização do tipo de relacionamento existente entre duas variáveis. Estas variáveis podem ser duas causas de um processo, uma causa e

um efeito do processo ou dois efeitos do processo. Cabe citar que não necessariamente significa que uma variável afeta a outra.

Gráfico de Controle

Ferramenta que dispõe os dados em um eixo cartesiano de modo a permitir a visualização do estado de controle estatístico de um processo e o seu respectivo monitoramento, quanto à locação e à dispersão, de itens de controle de processo.

Amostragem

As técnicas de amostragem permitem que sejam coletados, de forma eficiente, dados representativos da totalidade dos elementos que consistem o universo de nosso interesse (população).

Análise de Regressão

Ferramenta que processa as informações contidas nos dados de forma a gerar um modelo que represente o relacionamento existente entre as diversas variáveis de um processo, permitindo a determinação quantitativa das causas mais influentes para o alcance de uma meta.

2.3 - OUVINDO A VÓZ DO CLIENTE

Estudos revelam (Casas, 1998) que o esforço de manter um cliente sempre resulta em aumento de lucros, variando, evidentemente, conforme o setor de atuação. Um cliente antigo, apresenta vantagens como espírito de cooperação, menor sensibilidade a preços e menores custos de venda e manutenção.

Assim sendo o cliente e sua fidelização passam a ser o principal foco das empresas que buscam a vantagem competitiva a partir da qualidade. Para que se possa conhecer seguramente as necessidades e expectativas do cliente faz-se necessário que estudos e pesquisas sobre o seu comportamento e principalmente sobre sua percepção aos serviços prestados sejam feitos de formas seguras (Samara, 1997).

Ouvir a voz do cliente e avalia-la passa a ser uma prática dentro das corporações. Segundo Lobos (1993), algumas técnicas são utilizadas atualmente para obter dos clientes informações sobre a sua satisfação com relação aos produtos e serviços adquiridos.

Relatório de Pesquisa:

Instituições públicas e privadas publicam periodicamente os resultados de suas pesquisas. Por ser de abrangência macroeconômica podem sugerir tendências de mercado significativas.

Entrevistas:

É a técnica pela qual por meio de contato pessoal ou telefônico obtém-se do cliente com o uso de uma entrevista, que pode ser individual ou em grupos, críticas ou sugestões sobre um determinado produto ou serviço.

Reclamações:

Esta técnica permite a partir da manifestação voluntária do cliente quer seja por meio de centrais de atendimento ou do contato direto do pessoal de frente identificar seu grau de satisfação.

Pesquisa Estruturada:

As pesquisas estruturadas são as desenvolvidas e aplicadas pela própria organização, ou por uma empresa contratada especialmente para esse fim. Exige a definição de um modelo teórico, contém variáveis e hipóteses de pesquisa a partir do qual se constrói um questionário.

Garantia de Vendas:

A criação de um compromisso com a qualidade ou garantia oferecida pós-venda motiva o cliente a se manifestar quando uma insatisfação é gerada. Essa prática garante que o cliente se manifeste antes de trocar de fornecedor e também permite o acompanhamento da qualidade de seu produto.

Contatos no Local:

Estar sempre próximo do cliente, quer seja em feiras, na comunidade e principalmente no dia a dia, por meio do pessoal de frente, garante a manutenção de um canal direto e rápido para coleta de informações sobre a satisfação dos clientes.

Como se pode ver, a evolução da qualidade e da utilização das suas ferramentas permitiu às empresas perceberem a importância do constante foco no cliente, suas necessidades e principalmente na sua sensibilidade aos produtos e serviços que obtém do mercado.

2.4 - A EMPRESA

Subsidiária de uma empresa transnacional americana dedicada à oferta de soluções de documentos, esta afiliada ocupa o terceiro lugar no ranking mundial. Seu faturamento em 1999 foi de US\$ 1,76 bilhão, representando um crescimento de aproximadamente 8% em relação ao ano anterior.

Disponibiliza para o mercado um arsenal de equipamentos e serviços que dá tratamento à informação, eletronicamente ou no papel, para proporcionar aos seus clientes soluções que o tornarão mais eficazes e mais competitivos.

A evolução dos negócios e a tecnologia desenvolvida pela empresa estão agora claramente voltadas para o processamento integral de documentos, da criação à distribuição e armazenamento.

Para que fique mais claro o conteúdo e propósito deste trabalho se torna interessante apresentar o posicionamento estratégico dessa empresa que pode ser entendido a partir da sua visão e missão.

Visão:

“Nossa empresa é líder inquestionável na venda de produtos e serviços que gerem solução para a gestão de documentos no mercado brasileiro, sendo vista como padrão referencial em crescimento e produtividade, satisfação e retenção de clientes, satisfação e motivação de empregados e em responsabilidade social.”

Missão:

“Representar os interesses da empresa matriz no Brasil, sendo o fornecedor preferencial de produtos e serviços que adicionem valor aos documentos por meio do entendimento e atendimento total das necessidades dos clientes / mercado.”

3 - MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 A PESQUISA

A pesquisa de satisfação de clientes da empresa é realizada por meio de questionários, enviados pelo serviço de correio aos seus clientes em lotes mensais, de forma a cobrir integralmente, no período de um ano, toda a população de clientes ativos, isto é, clientes que têm algum tipo de contrato em vigor com a empresa. Esses clientes são escolhidos de forma a serem contemplados no máximo uma vez por ano, evitando assim o excesso de pesquisa.

Para incentivar o cliente a retornar o questionário respondido, o mesmo já vem no sistema de porte pago, não necessitando assim a postagem pelo cliente, além disso há uma campanha de incentivo que a cada questionário devolvido a companhia destina a quantia de R\$1,00 (um real) para instituição de caridade na região geográfica do pesquisado.

3.2 - O QUESTIONÁRIO

Esse questionário, é composto por dez perguntas, sendo que oito delas seguem o padrão de escala itemizada (Samara, 1997), e estão relacionadas diretamente com o grau de satisfação do cliente com base na sua recente experiência com a empresa nos seguintes aspectos:

- Qualidade do equipamento – Pretende obter do cliente qual sua percepção com relação ao funcionamento do equipamento instalado em sua planta ou escritório, seu desempenho em termos de índice de falha, disponibilidade para uso e qualidade do *output* produzido.
- Suporte de Vendas – Pretende obter do cliente sua percepção com relação ao suporte pré e pós venda, atenção e disponibilidade do representante de vendas.

- Atendimento às Consultas – Pretende obter do cliente sua percepção quando da necessidade de entrar em contato com a empresa por meio da Central de atendimento a cliente em termos de acessibilidade, gentileza, rapidez e efetividade das respostas obtidas.
- Serviços Administrativos - Pretende obter do cliente sua percepção quando da necessidade de obtenção de serviços administrativos principalmente àqueles relacionados com faturamento, cobrança e cadastro.
- Assistência Técnica Prestada - Pretende obter do cliente sua percepção com relação ao atendimento técnico recebido para seu equipamento referente a acessibilidade, gentileza, rapidez e efetividade das respostas obtidas.
- Fornecimento do Material de Consumo - Pretende obter do cliente sua percepção com relação ao fornecimento dos insumos necessários para o perfeito funcionamento do equipamento, principalmente no tocante a acessibilidade, disponibilidade, rapidez e pontualidade da entrega.
- Qualidade do Material de Consumo - Pretende obter do cliente sua percepção com relação ao desempenho dos insumos necessários para o perfeito funcionamento do equipamento em termos de durabilidade, performance, facilidade de manuseio e produtividade.
- Satisfação Geral com a Empresa - Pretende obter do cliente sua percepção com relação aos produtos e serviços prestados pela empresa como um todo.

Para essas perguntas o cliente tem a opção de assinalar uma entre cinco alternativas que mais se aproximem ao seu sentimento, a saber:

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente

- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

A pesquisa ainda apresenta duas outras perguntas que seguem a escala de intenção de compra (Samara, 1997) de ordem de intenção do pesquisado, que são:

- Na sua próxima compra você escolheria a empresa “X”?
- Você recomendaria a empresa “X” para outra pessoa?

Com as seguintes alternativas:

- Definitivamente Sim
- Provavelmente Sim
- Talvez Sim / Talvez Não
- Provavelmente Não
- Definitivamente Não

Além desses itens de múltipla escolha ainda é disponibilizado um campo para reclamações ou observações de acordo com o interesse do pesquisado. Também é solicitado que se informe data, nome completo de quem preencheu, cargo, telefone e E-mail para eventuais contatos e ou retornos.

A figura 1 mostra a como o questionário é apresentado ao cliente.

COM BASE NA SUA RECENTE
EXPERIÊNCIA COM O PRODUTO
MMMM. DE NÚMERO DE SÉRIE
SSS.SSS.SSS DA EMPRESA “X”, FAVOR
RESPONDER ÀS SEGUINTE
PERGUNTAS.

NOME _____

FONE _____

E-MAIL _____

QUAL SEU GRAU DE SATISFAÇÃO COM
RELAÇÃO A QUALIDADE DE:

MUITO
SATISFEITO

SATISFEITO

INDIFERENTE

INSATISFEITO

MUITO
INSATISFEITO

.....
ATENDIMENTO À CONSULTAS

.....
MATERIAL DE CONSUMO

FORNECIMENTO DE MATERIAL DE CONSUMO					
EQUIPAMENTO					
ATENDIMENTO TÉCNICO					
SUPORTE DE VENDAS					
SERVICOS ADMINISTRATIVOS					
SATISFAÇÃO GERAL COM A EMPRESA					
	CERTAMENTE SIM	PROVAVELMENT E SIM	TALVEZ SIM / TALVEZ NÃO	PROVAVELMENT E NÃO	CERTAMENTE NÃO
NA SUA PRÓXIMA COMPRA VOCE ESCOLHERIA A EMPRESA "X"?					
VOCE RECOMENDARIA A EMPRESA "X" PARA OUTRA PESSOA?					

Figura 1 – Questionário

3.3 - O TRATAMENTO

Os questionários são enviados aos clientes pelo departamento de pesquisas de marketing na matriz da empresa na cidade do Rio de Janeiro, para onde também é endereçado o seu retorno.

Assim que recebidos, seus dados são inseridos e tabulados em planilhas eletrônicas Excel de forma a garantir que todas as informações pertinentes sejam contempladas e permitam uma análise detalhada da satisfação do cliente em todos os níveis da organização. Nessas planilhas irão constar as seguintes informações:

- Nome do cliente
- Modelo do equipamento
- CGC do cliente
- Endereço completo
- Porte da conta (em faturamento)
- Tipo de cliente
- Data da instalação

- Tipo de contrato
- Serie do equipamento
- Status do equipamento
- Filial de instalação
- Número de amostra, lote e questionário
- Respostas do cliente

Após isso, os questionários com resposta “muito satisfeito” e “satisfeito” para a questão “Qual seu grau de satisfação com a empresa “x” “, são arquivados para efeito de auditoria.

Os questionários com respostas “indiferente”, “insatisfeito” e “muito insatisfeito” para a questão “Qual seu grau de satisfação com a empresa “x” “ ou qualquer questionário com alguma anotação no campo reservado a comentários, além de serem arquivados têm suas cópias enviadas para a filial operacional responsável pelo cliente para que ações personalizadas sejam tomadas.

3.4 - ANÁLISE DOS DADOS

O Departamento de Pesquisa de Marketing divulga para a organização o grau de satisfação dos clientes com base na questão “Qual seu grau de satisfação com a empresa “X”, estratificando-o no máximo a nível de filial operacional, se limitando a fazer uma abordagem mais estratégica dos problemas identificados.

Cabe então a cada departamento ou filial operacional a partir dessas informações fazer uma análise pertinente aos aspectos de sua operação e a partir daí elaborar planos de ação operacionais de forma a dar respostas rápidas às manifestações dos clientes, sendo que a responsabilidade pela resposta ao cliente, independentemente da origem da insatisfação é de responsabilidade da filial operacional pelo atendimento do mesmo.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este trabalho irá se restringir ao tratamento dado aos questionários retornados pelos clientes da filial responsável pelo atendimento na região do Vale do Paraíba, Alta Mogiana, Litoral Norte e Serra da Mantiqueira, com sede na cidade de São José dos Campos.

Como a intenção principal é identificar quais os fatores que impactam negativamente na satisfação dos clientes, todas as análises serão feitas com essas pesquisas retornadas como não satisfeitas, isto é, aqueles considerados desvios de processo.

Foram enviados no ano de 1999, nessa região, questionários para 1723 clientes sendo que 333 foram respondidos e retornados, perfazendo assim um percentual de retorno da ordem de 19,32%, o que pode ser considerado um índice muito bom, se comparado com os usuais 3% a 5% encontrados no mercado (Marques, 1997).

O índice de satisfação geral dos clientes da filial São José dos Campos foi de 89% de satisfação com a empresa, lógico que considerando os 333 questionários devolvidos e não os 1723 enviados. Esse índice é obtido somando-se os questionários que obtiveram respostas Muito Satisfeito e Satisfeito à pergunta – De maneira geral qual seu grau de Satisfação com a empresa “X” e dividindo-o pelo total de questionários retornados.

4.1 - A SATISFAÇÃO GERAL

A Tabela 1 mostra a distribuição das respostas dos clientes por área e também o índice de satisfação geral com a empresa, onde foram observadas 37 respostas com indiferentes, insatisfeitos e muito insatisfeitos perfazendo assim 11% de insatisfação geral, conforme a fórmula abaixo.

$$\text{Índice de Insatisfação de Clientes} = \frac{37}{333} = 11\%$$

Tabela 1 – Distribuição das Respostas por Área Funcional

	Muito Satisf.		Satisfeito		Indiferente		Insatisfeito		Muito Insat.	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
SUPOORTE DE VENDAS	16	5	266	80	25	8	13	4	13	4
ATENDIMENTO ÀS CONSULTAS	30	9	262	79	15	5	15	5	11	3
EQUIPAMENTO	24	7	276	83	5	2	18	5	10	3
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	26	8	257	77	32	10	5	2	13	4
ASSISTÊNCIA TÉCNICA	46	14	261	78	12	4	5	2	9	3
FORNECIMENTO DO MATERIAL DE CONSUMO	33	10	278	83	12	4	6	2	4	1
MATERIAL DE CONSUMO	33	10	280	84	14	4	5	2	1	0
SATISFAÇÃO GERAL COM A EMPRESA	39	12	257	77	10	3	17	5	10	3
							37	11		

a figura 2 permite uma visualização mais detalhada dos graus de satisfação dos clientes, onde observa-se que 12% dos clientes estão Muito Satisfeitos e 77% consideram-se Satisfeitos. E como alerta observa-se que 3% encontram-se Muito Insatisfeitos, isto é, dez clientes.

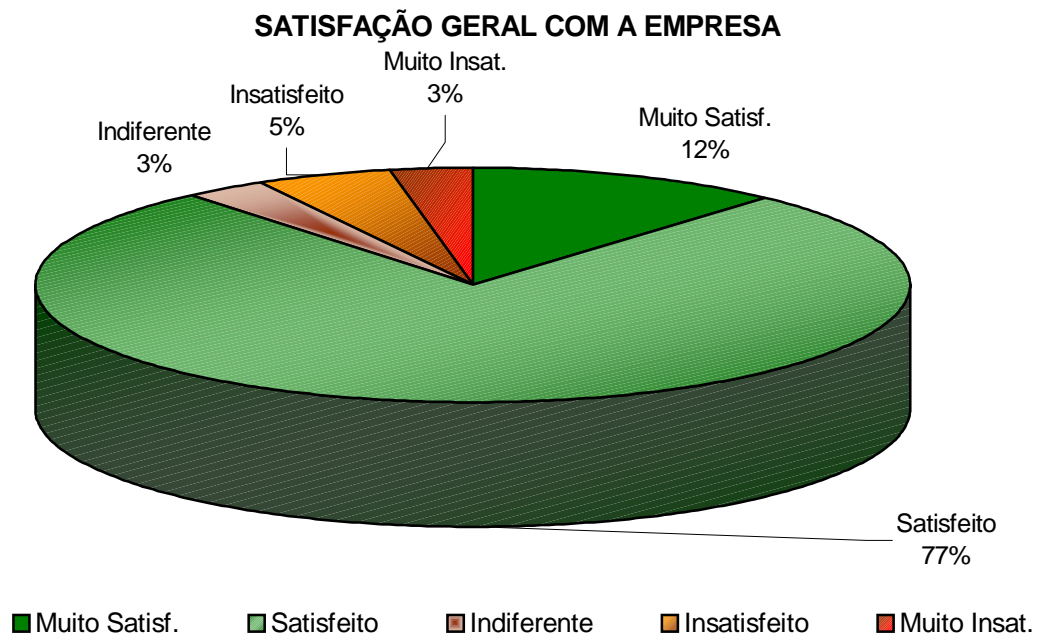


Figura 2 – Distribuição dos Graus de Insatisfação Geral

Constatações

Tem-se que 89% dos clientes pesquisados estão satisfeitos com os produtos e serviços prestados pela empresa na filial em questão. Embora não se tenha no mercado uma prática que aponte um valor ideal, a empresa reconhece o valor como satisfatório.

Recomendações

- Realizar visitas aos clientes que se manifestaram como não satisfeitos e por meio de entrevistas levantar detalhadamente os motivos que geraram as insatisfações. Tal ação é importante, pois também serve como um instrumento que demonstra ao cliente a seriedade e efetividade do processo de pesquisa, incentivando-o a retorna-las nas próximas vezes.
- Certificar-se que nesses clientes todos os focos de insatisfação tenham sido resolvidos e a satisfação com a empresa restabelecida.

- Revisitar ano a ano as metas de satisfação geral de clientes da empresa e permanentemente incrementa-las de forma a garantir a busca contínua da melhoria nesse parâmetro.

4.2 - A INTENÇÃO DOS CLIENTES

A Tabela 2 mostra a distribuição das intenções dos clientes com relação a futuras compras com a empresa e até mesmo recomendação a terceiros. Observa-se que 40 clientes, isto é, 12% dos pesquisados não estão certos se estabelecerão novos negócios com a empresa, sendo que oito desses apontam que definitivamente não farão mais negócios com a empresa.

Com relação a recomendação da empresa para terceiros ocorreram 54 eventos negativos, isto é, não afirmaram a intenção de manifestar indicação a terceiros dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Sendo que sete desses clientes estão definitivamente certos dessa afirmação.

Tabela 2 – Intenção dos clientes

	Definit. Sim		Provav. Sim		Talvez Sim/Nao		Provav. Nao		Definit. Nao	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Escolheria novamente a Empresa "X"	165	50	128	38	20	6	12	4	8	2
Recomendaria a Empresa "X"	175	53	104	31	32	10	15	5	7	2
							40	12		

A figura 3 apresenta uma visão geral da intenção dos clientes em relação a continuar ou não a fazer negócios com a empresa. Ainda tem-se que 50% dos pesquisados definitivamente continuarão a fazer negócios com a empresa e 38% provavelmente continuarão a fazer negócio.

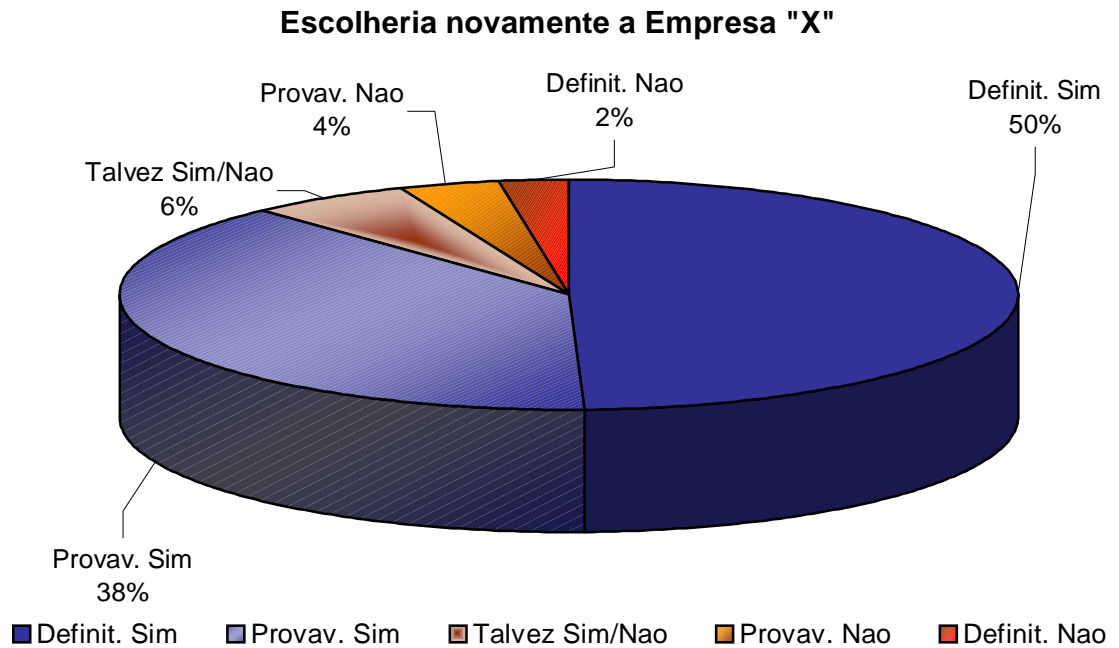


Figura 3 – Distribuição das intenções do clientes

Constatações

- Dos 333 clientes insatisfeitos 88% provavelmente ou definitivamente escolheriam a empresa em questão para novos negócios.
- Embora insatisfeitos com a recente experiência, a intenção de continuar a negociar com a empresa, isto é, a fidelidade do cliente a marca permanece.

Recomendações

Maior aproximação da empresa ao cliente por meio de visitas mais frequentes permitirão que essas insatisfações sejam resolvidas e esclarecidas de forma pronta, e que não afetem a futuros relacionamentos.

Outro fator a se saber do cliente é a sua intenção em termos de recomendar a empresa para terceiros, aspecto este bastante importante pois está relacionado diretamente com a propagação da imagem da empresa no mercado.

Segundo o processo de compra apresentado por Kotler (1980), um dos estágios é o de procura de informação. Nesse estágio o consumidor recorre a informações sobre o produto com amigos, parentes e pessoas próximas, o que aponta esse fator pesquisado como um fator influenciador em termos incorporação de novos clientes.

Dentre os clientes pesquisados observa-se conforme mostrado na figura 4 que 2% definitivamente não recomendariam e 5% provavelmente também não o fariam.

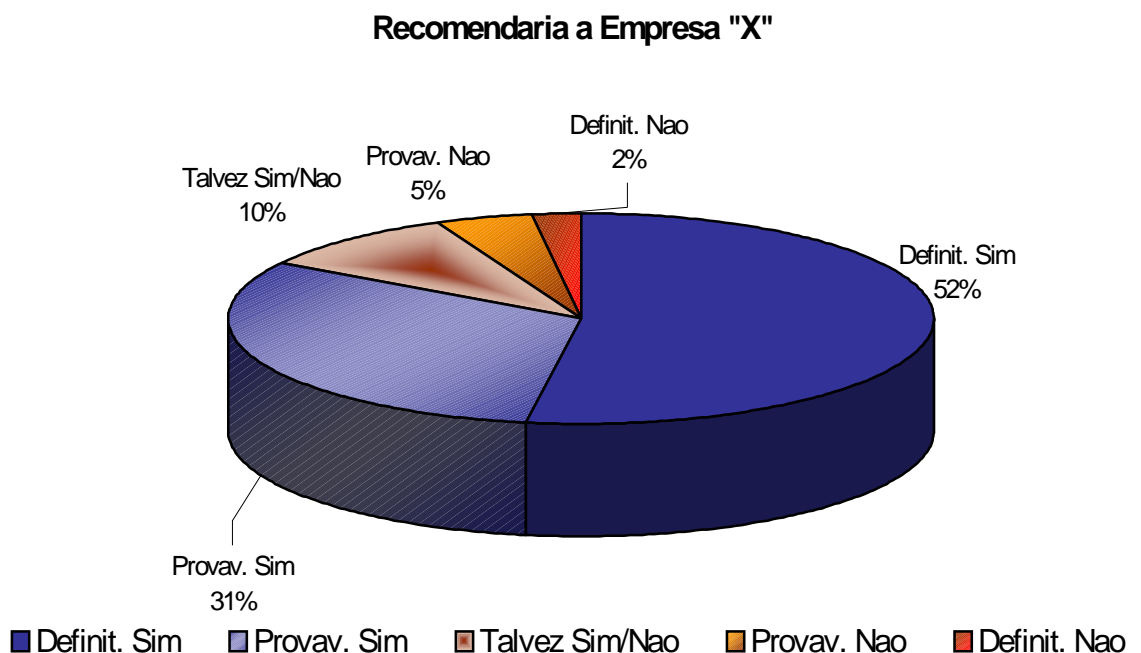


Figura 4 – Intenção de recomendação da empresa

Com a ajuda da figura 5 e por meio de regressão linear, outro aspecto observado é que existe uma certa correlação entre a quantidade intenção de continuar a fazer negócios ou não com a empresa e a de recomendação ou não da empresa a terceiros, com um índice de correlação de 96,26%, o qual assegura a consistência de tal afirmação.

Esse fato potencializa os reflexos dessas insatisfações no mercado como um todo. Pois é sabido que vendas recomendadas são 60% mais fáceis de se fechar que uma venda normal (Marques, 1997), confirmando a força e importância da propaganda boca-a-boca.

CORRELAÇÃO ENTRE ESCOLHA E RECOMENDAÇÃO

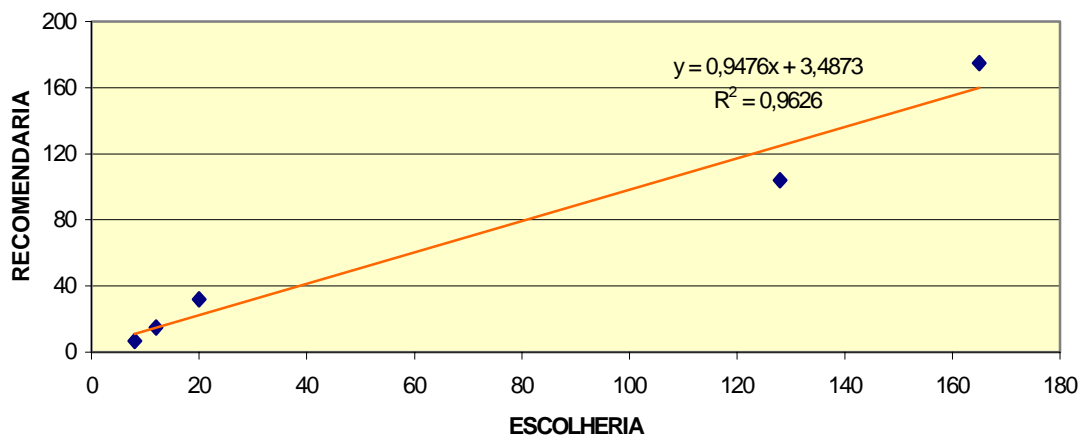


Figura 5 – Correlação entre escolha e recomendação

Constatações

- Dos 333 clientes 7% não recomendariam a empresa para terceiros.
- Existe um forte índice de correlação de 96,26% entre a intenção de novos negócios com a empresa e a recomendação a da mesma terceiros.

Recomendações

Manter as ações de maior aproximação com o cliente de forma a aumentar sua fidelidade, e conseqüente propagação da boa imagem da empresa.

4.3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS DA FILIAL SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

Uma vez conhecido o grau de satisfação geral dos clientes, necessita-se identificar que fatores impactam mais ou menos nesse índice de forma que os mesmos sejam trabalhados para garantir que esse cenário se reverta.

A reversão se dará pela conversão dos clientes manifestados como insatisfeitos e na prevenção de erros que sejam identificados nessa pesquisa e que sejam corrigidos para que no futuro não aumentem essa base.

Para o tratamento desses 333 questionários foram usadas ferramentas de qualidade tais como gráfico de Pareto, dispersão e correlação. A partir dessa análise pode-se identificar em ordem de participação as áreas de maior impacto nos clientes que se manifestaram indiferentes, insatisfeitos e muito insatisfeitos, isto é, não satisfeitos e a partir daí estabelecer-se planos de ação.

Da tabulação dos 37 clientes que se manifestaram indiferentes, insatisfeitos e muito insatisfeitos foi elaborada uma tabela (Tabela 3) na qual pode-se observar a distribuição dos resultados por área.

Tabela 3 – Tabulação dos Questionários Indiferentes Insatisfeitos e muito Insatisfeitos

	MUITO INSATISF.	INSATISF.	INDIF.	SATISF.	MUITO SATISF.	SATISF. TOTAL	INSATISF. TOTAL
QUALIDADE DO EQUIPAMENTO	10	10	4	11	2	13	24
QUALIDADE DO MATERIAL DE CONSUMO	1	3	9	23	1	24	13
FORNECIMENTO DE MATERIAL DE CONSUMO	4	1	7	22	1	23	14
ASSISTÊNCIA TÉCNICA	7	3	8	15	4	19	18
SUORTE DE VENDAS	10	10	7	7	0	7	30
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	8	4	11	8	0	8	29
ATENDIMENTO A CONSULTAS	9	11	6	11	0	11	26

4.3.1 - ANÁLISE POR ÁREA FUNCIONAL

O gráfico de Pareto (Figura 6) mostra a distribuição das insatisfações por área funcional.

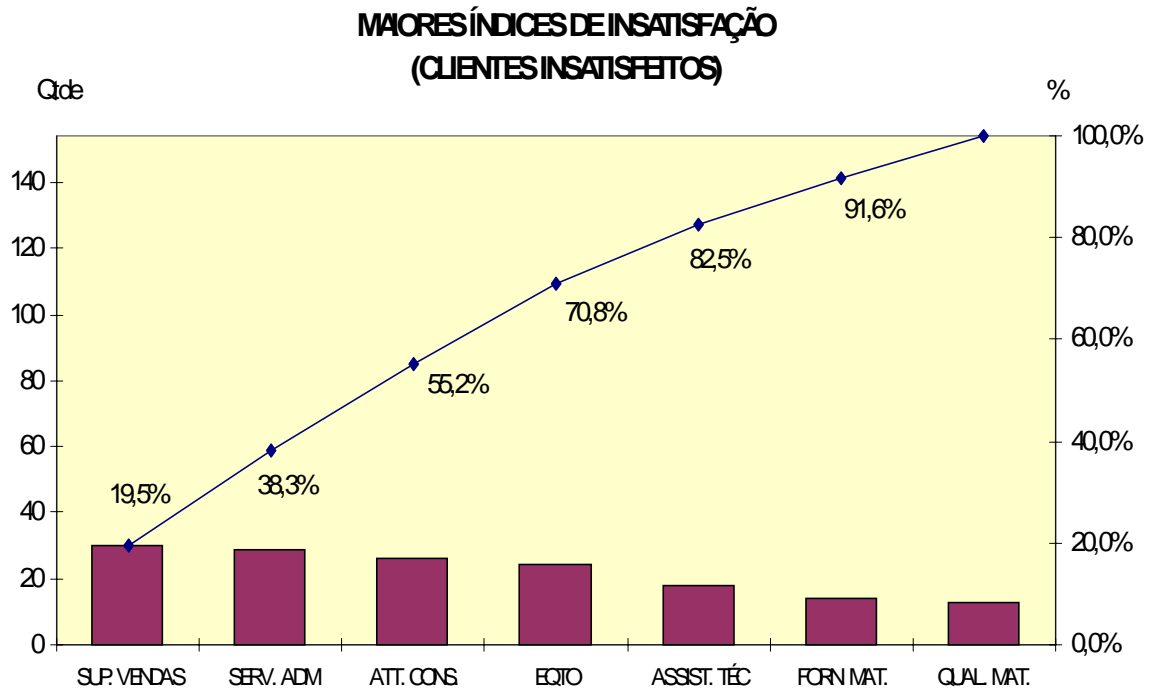


Figura 6 – Pareto por Área de Insatisfação

Constatações

Dos clientes não satisfeitos, 70,8% estão insatisfeitos com quatro áreas funcionais distintas:

- Suporte de Vendas
- Serviços Administrativos
- Atendimento a Consultas
- Equipamento

Sendo essas as 4 áreas que influenciam negativamente a percepção pelo cliente dos produtos e serviços prestados.

Recomendações

- Executar uma revisão geral nos processos relacionados a essas áreas, que leve em conta principalmente as informações obtidas nas entrevistas que serão realizadas com esses clientes.

4.3.2 - ANÁLISE POR MODELO

Das 37 pesquisas retornadas como não satisfeitos, foi identificado quais equipamentos estavam instalados nesses clientes e tabulados. Como pode ser visto na tabela 4. Dessa forma pode-se observar quais são os produtos que mais contribuem para a referida massa de clientes.

Tabela 4 – Distribuição por modelos

MODELO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Modelo 1	12	32%
Modelo 2	10	27%
Modelo 3	3	8%
Modelo 4	3	8%
Modelo 5	3	8%
Modelo 6	2	5%
Modelo 7	2	5%
Modelo 8	1	3%
Modelo 9	1	3%
TOTAL	37	100%

Na figura 7 temos a visualização gráfica da contribuição de cada modelo no índice de insatisfação com equipamento.

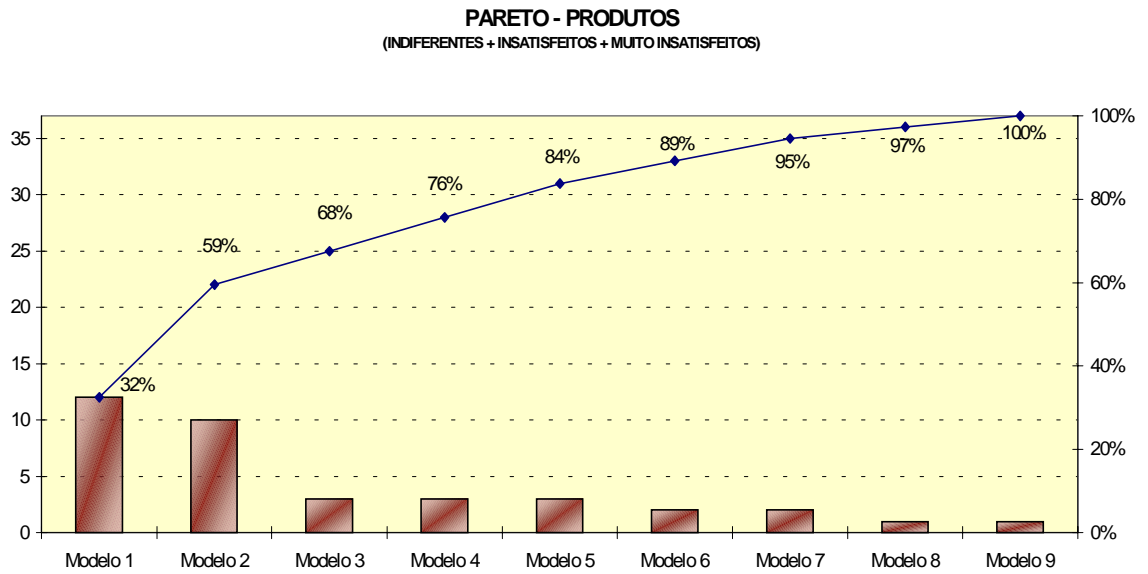


Figura 7 – Pareto por Produtos

Interessante ressaltar que diferentemente da figura 5, a figura 6 aponta que em apenas dois modelos temos 59% dos eventos, evidenciando uma concentração de problemas nesses dois modelos, o que pode ser interpretado como um menor poder de controle do processo em questão.

Constatações

- Além de ser um dos fatores identificados como influenciador negativo na satisfação dos clientes, conforme constatado anteriormente, os equipamentos têm seus problemas concentrados em dois modelos.
- Os modelos 1 e 2 são responsáveis por 59% das insatisfações em equipamentos.

Recomendações

Efetuar imediatamente um processo de melhoria de qualidade nos equipamentos modelo 1 e modelo 2 tanto nos já instalados nos clientes bem como nos em estoque e a serem produzidos.

4.3.3 - ANÁLISE POR MICRO-REGIÕES

Pelo fato da filial em questão ser responsável pelo atendimento a micro-regiões geográficas específicas, considera-se importante também uma análise que identifique a distribuição das insatisfações dentre essas micro-regiões. A Tabela 5 apresenta essa distribuição geográfica das 37 pesquisas insatisfeitas total retornadas.

Tabela 5 – Distribuição por Micro-Região

MICRO REGIÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
MOGIANA	12	32%
SJCAMPOS	12	32%
TAUBATÉ	7	19%
FUNDO DO VALE	4	11%
LITORAL	2	5%
TOTAL	37	100%

A seguir, a figura 8 apresenta o Pareto com a contribuição de cada micro-região na amostra.

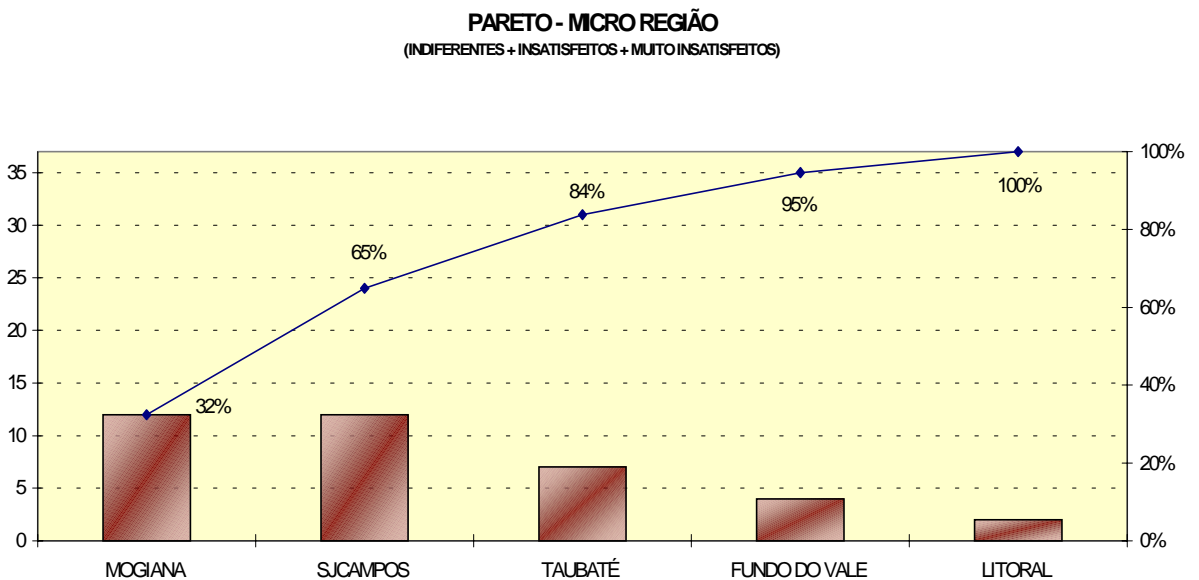


Figura 8 – Pareto por Micro-região

A variabilidade também é alta nessa amostra. Temos 12 eventos na micro-região Mogiana e dois em todo o Litoral. Contudo, fatores como concentração e quantidade de clientes, equipes de trabalho que atuam e distribuição de produtos por

micro-região também exercem influência nesse resultado. Por meio do índice de correlação, neste caso 84% (Figura 9) é dado um alerta que essa correlação não é tão concreta.

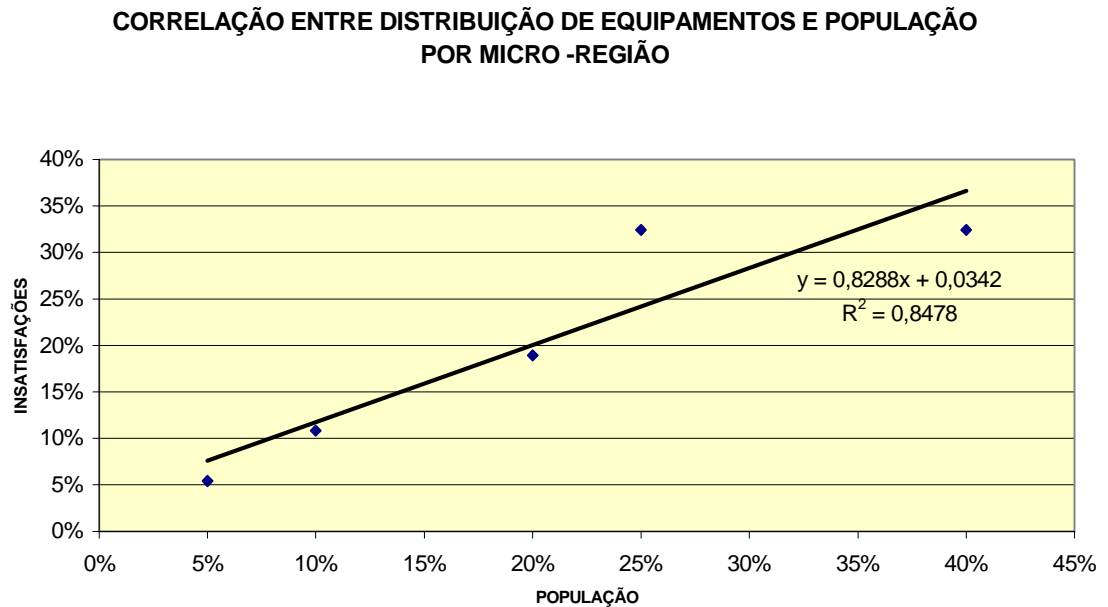


Figura 9 – Correlação entre População de Equipamentos e Insatisfações

Ao analisar a distribuição dos dados ainda na figura 8, observa-se que as micro-regiões que mais se distanciam da curva de regressão são as Mogiana e Litoral, contudo, cada qual num sentido. Isso demonstra que o suposto equilíbrio entre população de equipamentos e manifestação de insatisfação é afetado por essas duas micro-regiões.

Sendo que a do Litoral afetando de forma positiva, isto é, maior população de equipamentos em relação ao número de insatisfações. E a Mogiana de forma negativa com um número maior de insatisfações que de população de equipamentos.

Constatações

- As micro-regiões Mogiana e de São José dos Campos são responsáveis por 64% das insatisfações da filial.

- A micro-região Mogiana têm um maior número de insatisfações em relação à quantidade de clientes, indicando que proporcionalmente concentra mais problemas que as demais.

Recomendações

- Identificar dentro da micro-região Mogiana, com o uso das ferramentas de qualidade, quais os fatores estão gerando insatisfação e corrigi-los.
- Uma sugestão seria um *benchmarking* com a micro-região do litoral, uma vez que esta última tem um menor número de insatisfações em relação à quantidade de clientes.

5 - CONCLUSÕES

Embora pesquisas de satisfação de clientes sejam um indicador de que a empresa se preocupa em ouvir a voz do cliente, essa prática, para que cause o efeito desejado, deve ser encarada como um processo sistêmico e dinâmico e não como um evento.

Deve também ser um processo com foco na rapidez de resposta ao cliente, quer seja na satisfação dada à sua manifestação de insatisfação, como na solução do problema que influenciou a resposta insatisfatória.

A utilização de ferramentas estatísticas na análise dos dados e na conseqüente tomada de decisão para a solução do problema garante a alta probabilidade de acerto, bem como a produtividade no processo de análise dos dados.

Mais do que imagina-se os consumidores estão sensíveis aos aspectos envolvidos com o atendimento a suas necessidades e expectativas, e a sua resposta a esses estímulos impactam na sua intenção de compra futura e na indicação que faz a outros consumidores.

Enfim, os antigos princípios de satisfazer as necessidades dos potenciais consumidores com um produto ou serviço através do processo de troca (Kotler, 1980), já conhecidos do marketing, continuam mais atuais do que nunca. Contudo, devido à vasta gama de variáveis que surgiram da evolução nos hábitos de consumo e desenvolvimento da tecnologia, também é requerido das empresas mecanismos que garantam um conhecimento constante do mercado que possibilitem a geração de respostas rápidas às mudanças que nele ocorrem.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CASAS, Alexandre Luzzi Las. *Qualidade total em serviços*. São Paulo. Atlas. 1998. 205p.
2. KOTLER, Philip. *Marketing*. Tradução por H. de Barros. Edição compacta. São Paulo. Atlas. 1980. 596p. Tradução da 3ª edição de Marketing management.
3. LOBOS, Julio. *Encantando o cliente: externo e interno*. São Paulo. J. Lobos. 1993. 197p.
4. MARQUES, Fábio. *Guia prático da qualidade total em serviços: construindo um futuro melhor para nós mesmos, em nosso país*. São Paulo. APMS Books. 1997. 147p.
5. SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo. Makron Books. 1997. 220p.
6. TOLEDO, Geraldo Luciano, OVALLE, Ivo Izidoro. *Estatística básica*. São Paulo. Atlas. 1985. 459p.
7. WERKEMA, Maria Cristina Catarino. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. 1995. 128p.

ABSTRACT

SILVA JR, José Francelizio da. *Um estudo de caso a partir do resultado do questionário de pesquisa de satisfação de clientes em uma empresa de soluções em documentos*. Taubaté, 2000. 46p. Monografia – Universidade de Taubaté.

This work analyzes and identifies the decisive factors in the satisfaction and consumers' fidelity based on the data from a survey made by a transnational company with its customers, looking for to understand its perception of the products and services delivered through the use of questionnaires and statistical and quality tools, and from the obtained results to suggest effective actions in the determination of the factors that really guarantee the customer's full satisfaction.

Word-key: Customer, Customer Satisfaction Survey, Quality.