

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
Departamento de Engenharia de Produção

**MODELO DE MEDIÇÃO E ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DE
CLIENTES: UM ESTUDO PARA UMA CONCESSIONÁRIA
DO RAMO DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

JOÃO HENRIQUE DO CARMO

Orientador: Prof. Me Enzo Barberio Mariano

São Carlos
Novembro 2011

JOÃO HENRIQUE DO CARMO

**MODELO DE MEDIÇÃO E ANÁLISE DE SATISFAÇÃO DE
CLIENTES: UM ESTUDO PARA UMA CONCESSIONÁRIA
DO RAMO DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo para obtenção do
título de Engenheiro de Produção Mecânica

Orientador:

Prof. Me Enzo Barberio Mariano

São Carlos
Novembro 2011

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar um modelo para a criação de um sistema de indicadores que avaliam a missão e as metas globais da empresa através de pesquisa de satisfação de clientes. A criação do modelo de medição e análise surgiu da necessidade de uma concessionária de máquinas agrícolas de medir a satisfação de seus clientes. A posterior vinculação dos resultados da pesquisa às estratégias da organização veio como um complemento, visando a obtenção de resultados que mostrassem o desempenho da companhia em suas atividades globais. O método abordado pretende identificar se as áreas da organização agem conforme o que foi planejado. A primeira etapa consiste em definir o questionário que será utilizado para colher as informações da percepção dos clientes sobre as atividades da empresa. Esse trabalho começa com um *benchmarking* com organizações de modelos de negócio parecidos, experientes e conhecidas no mercado como *good cases* na área. Com essas informações, as questões são analisadas e separadas por grupos ou temas de questões, definindo assim as áreas de importância do questionário. É necessário se compreender o perfil dos clientes que serão alvo do questionário, para que se facilite a compreensão das perguntas e aumente a acuidade das respostas. Com os temas principais e o conhecimento do perfil do cliente, pode-se determinar as questões do questionário. A etapa seguinte é a vinculação do planejamento estratégico da organização com o questionário, para que os resultados possam auxiliar nas decisões estratégicas da empresa. As respostas possíveis do questionário podem influenciar diretamente em uma ou mais políticas de cada departamento. Sendo assim, é possível aplicar estatisticamente os resultados de maneira a gerar um índice de satisfação das políticas dos departamentos, consequentemente da missão e das metas da organização. O estudo de caso foi realizado com uma concessionária de máquinas agrícolas representante da marca John Deere. O projeto está em andamento e a metodologia facilitou na tomada de decisões estratégicas da empresa, pois se tem conhecimento de onde devem ser focados os investimentos para o crescimento da companhia.

Palavras chave: *benchmarking*, satisfação de clientes, pesquisa de satisfação, planejamento estratégico, desdobramento de políticas

ABSTRACT

The present work's purpose is to present a methodology to create an indicator system to evaluate the organization's mission and global objectives through clients' satisfaction. The creation of the measurement model and analysis arose from the need for a farm machinery dealership to measure the satisfaction of their conscious. The subsequent binding of the search results the organization's strategies came as a supplement in order to obtain results that show the company's performance in their global activities. The result will be assessed in a way to identify if the organization areas are acting according to the planning. The first stage consists in defining the questionnaire to be used to choose the clients' perception information about the enterprise activities. This work starts with the benchmarking with similar business models organizations, that are well known as good cases in this market-share. With this information, the questions are analyzed and divided into groups or themes, defining the questionnaire importance areas. It is important to comprehend the profile of the clients that the questionnaire is destined for so that it facilitates the questions understanding and increase the answers accuracy. With the main themes and knowing the customer profile, the questionnaire questions can be determined. The next step is attached the strategic planning of the organization with the survey, so the results can help the strategic decisions of the organization. First, should be from the strategic planning, more precisely from its mission, vision and goals. Through the unfolding of policies, the guidelines of each department are defined. The possible answers of the survey can have an effect on one or more policies of each department. So it is possible to statistically apply the results to create a satisfaction index of the departments policies and therefore from the mission and goals of the organization. The case study was applied in a John Deere agriculture machines dealer. Nowadays, the project is running and the methodology helped on the strategic decision process because the work showed which skills the organization has to improve.

Keywords: benchmarking, customer satisfaction, satisfaction survey, strategic planning, policies unfolding.

Lista de Figuras

FIGURA 1 - Fábricas e montadoras da John Deere na América do Sul.....	20
FIGURA 2 - Concessionárias da John Deere no Brasil.....	22
FIGURA 3 - Fluxograma exemplo.....	34
FIGURA 4 - Fluxograma do departamento	34
FIGURA 5 - Cores das montadoras	37
FIGURA 6 - Questões agrupadas por temas	38
FIGURA 7 - Vínculo de Vendas.....	48
FIGURA 8 - Vínculo de Serviços	48
FIGURA 9 - Vínculo de Peças	49
FIGURA 10 - Resultado de Vendas	49
FIGURA 11 - Resultado de Serviços	50
FIGURA 12 - Resultado de Peças	50
FIGURA 13 - Gráfico Vendas.....	52
FIGURA 14 - Gráfico Serviços	53
FIGURA 15 - Gráfico Peças	53
FIGURA 16 - Gráfico Geral.....	54

Lista de Quadros

QUADRO 1 - Fases do Marketing	14
QUADRO 2 - Símbolos do fluxograma	16
QUADRO 3 - Vínculo das questões com as missões	29
QUADRO 4 - Pesos das missões dos departamentos	30
QUADRO 5 - Pesos dos vínculos das missões	31
QUADRO 6 - Resultados ponderados	32
QUADRO 7 - Classificação de clientes	40
QUADRO 8 - Missões dos departamentos Itaeté	41
QUADRO 9 - Questões de Vendas	42
QUADRO 10 - Questões de Serviços.....	43
QUADRO 11 - Questões de Peças.....	43
QUADRO 12 - Vínculo questões / missões VENDAS Itaeté.....	44
QUADRO 13 - Vínculo questões / missões SERVIÇOS Itaeté	45
QUADRO 14 - Vínculo questões / missões PEÇAS Itaeté.....	46
QUADRO 15 - Pesos das missões Itaeté	47

SUMÁRIO

RESUMO.....	2
ABSTRACT	3
Lista de Figuras	4
Lista de Tabelas	5
SUMÁRIO	5
1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Justificativa	9
1.2. Objetivos da pesquisa.....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1. A organização com foco estratégico.....	10
2.1.1. Conceitos básicos de estratégia	10
2.1.2. O Planejamento estratégico	11
2.1.3. O cliente e a organização estratégica	12
2.2. As ferramentas de apoio a organização com foco no cliente	14
2.2.1. Desdobramento da estratégia	14
2.2.2. Benchmarking	15
2.2.3. Pesquisa de satisfação	15
2.2.4. Modelagem de processos (fluxograma).....	16
2.2.5. Ciclo PDCA.....	17
3. MÉTODO	18
3.1. A EMPRESA.....	18
3.2. Evolução da John Deere no Brasil	19
3.3. Criação do Modelo	22
3.4. RESULTADO DO MÉTODO	26
3.4.1. Criação da ferramenta de pesquisa	27
3.4.2. Vinculação com a estratégia da empresa	28
3.4.3. Aplicação matemática dos resultados	29
3.4.4. Modelagem do processo e aplicação na empresa	32
4. APLICAÇÃO DO RESULTADO.....	36
4.1. Atividades Realizadas	36
4.2. Resultados coletados do questionário	36
4.2.1. Criação da ferramenta de pesquisa	36
4.2.2. Vinculação com a estratégia da empresa	40
4.2.3. Aplicação matemática dos resultados	46
4.2.4. Modelagem do processo e aplicação na empresa	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXO A	57

ANEXO B.....58

ANEXO C.....59

1. INTRODUÇÃO

“Um cliente satisfeito é a melhor estratégia de negócios”

Michael LeBoeuf

A organização que produz ou comercializa bens de quaisquer tipos de fontes tem como influenciador fundamental os seus clientes. São eles que determinam seu sucesso ou o fracasso no mercado.

Segundo o artigo 4º do Código de Proteção e Defesa do Consumidor (Site 1), é necessário o atendimento das “necessidades dos consumidores, o respeito à sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria de sua qualidade de vida, bem como a transparência e a harmonia das relações de consumo (...)”. É obrigação das empresas cultivar, da melhor maneira possível, o relacionamento com os consumidores e tratá-los sempre com o máximo de dignidade e respeito, sem qualquer tipo de discriminação.

Essa obrigação, todavia, se tornou muito mais complexa em meados dos anos 90, quando houve um grande aumento da complexidade do mundo dos negócios. Fenômenos, tanto econômicos quanto sociais, de alcance mundial, reestruturaram o ambiente empresarial, sendo que, com a expansão da tecnologia da informação e da comunicação, a Globalização da economia se tornou uma realidade inevitável. Este avanço das novas tecnologias e formas de organização do trabalho fizeram com que os tradicionais métodos de gestão deixassem a desejar.

Uma nova realidade em termos de modelos estruturais e tecnológicos demandou um novo posicionamento em relação aos estilos pessoais e gerenciais, voltado para uma realidade diferenciada e emergente. Hoje, há plena convicção de que, nesta última década, o grande desafio vem sendo a necessidade de usufruir da competência e da capacidade diária de incorporar novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários para se atingir as mudanças e inovações que garantem o nível sadio de competitividade no mercado por parte das empresas. Estas características devem ser levadas a todos os níveis hierárquicos e funcionais, do CEO ao chão de fábrica. Estas transformações são sentidas ao redor do mundo nos mais variados ambientes de negócios. O administrador de empresas tem enfrentado novos desafios, sejam eles mudanças internas como a reengenharia,

a descentralização, o *empowerment* e a terceirização, ou mudanças externas como surgimento de novas concorrências e declínio das multinacionais.

Estes fatores são acentuados pelo grande desenvolvimento tecnológico, pelas transformações do mercado competidor, pelo surgimento das novas formas de gestão e alterações no comportamento dos clientes e pelas relações entre cliente e empresas fornecedores de produtos ou serviços. Devido a esta configuração atual, é imperativo desenvolver a sensibilidade para a percepção das mudanças na gestão empresarial.

1.1.Justificativa

Nesse sentido, vale ressaltar que existe uma dificuldade muito grande em medir se uma empresa está caminhando de acordo com seus anseios e, mais além, avaliar se sua estratégia de negócio e seus colaboradores desenvolvem resultados que condizem com seus objetivos.

Transformar resultados operacionais em números representativos muitas vezes pode ser um trabalho penoso e inconsistente, visto que a aferição e coleta desses números dependem de fatores externos à organização. Sendo assim, sem o controle desses fatores, as informações ficam fáceis de serem mascaradas, culminando em análises que não representam a realidade da organização.

Definir objetivos e metas, modelar os processos, atividades e recursos da empresa, definir critérios de pesquisa e entrar em contato com cliente para colher informações, são boas práticas para se conseguir “enxergar” o panorama da empresa. A união dessas informações pode ser uma ferramenta útil na tomada de decisão dentro da empresa, uma vez que o dinheiro investido terá mais chances de gerar bons resultados e corrigir os problemas.

1.2.Objetivos da pesquisa

O objetivo do presente trabalho é desenvolvimento de um método que permita avaliar o nível de satisfação dos clientes e facilitar a tomada de decisões estratégicas. Os objetivos específicos propostos são: (a) Aferir a satisfação dos clientes através de uma ferramenta de perguntas e respostas; (b) Vincular os resultados às metas e objetivos da empresa e, por fim, (c) Apresentar os resultados de maneira a facilitar a análise estratégica, e definir quais planos de correção devem ser criados para melhorar os processos deficientes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A história comprovou a evolução da visão estratégica dentro das organizações. A cada dia que passa a alta cúpula administrativa deve modificar suas prioridades, pois o mercado está em constante mudança e a estratégia interna deve acompanhá-las. Tanto as mudanças estratégicas, quanto a importância e a representação que os clientes possuem dentro dos objetivos da organização, vêm sofrendo alterações.

Cada vez mais os clientes são os grandes motivadores das adaptações e investimentos realizados nos setores da empresa. Porém, essas mudanças devem ser realizadas de maneira planejada e com ferramentas que apoiam a gestão com foco no cliente. É fundamental que as organizações saibam como coletar as informações do mercado, trabalhar com elas e gerar resultados positivos de maneira rápida e eficiente.

2.1.A organização com foco estratégico

A palavra estratégia vem sendo amplamente discutida e utilizada devido ao aumento no nível de exigência e crescente agilidade das mudanças no ambiente empresarial. O termo "estratégia" não foi utilizado para se referir a negócios mas, com o passar do tempo, pôde ser encontrado em várias áreas como a militar, nos esportes e nos negócios (PIRES, CARPINETTI *apud* BINDÉ, 2007).

O objetivo principal deste tópico é expor o conceito de estratégia e empregabilidade no ambiente empresarial.

2.1.1. Conceitos básicos de estratégia

A palavra estratégia ou, no grego, *stratègós* (de stratos, 'exército', e ago, 'liderança' ou 'comando'), inicialmente tinha o sentido 'a arte do general' (AFONSO NETO, 2007). Tzu (2005) traz a reflexão de que o ato estratégico é a escolha de caminhos mais vantajosos. Ao que tange a tática, planejamento e ao modo de conduzir embates, a estratégia é o modo nas quais as batalhas são utilizadas para atingir o escopo da guerra. O palavra "estratégia" também foi utilizada dentro da esfera política, a posteriori, como referência à arte de governar.

Decorrente da Revolução Industrial, por volta do século XIX, a estratégia foi adaptada para diversas áreas, incluindo a de negócios. Para modelar as forças e a competitividade do mercado, faz-se uso da estratégia. As políticas e ações de uma organização são regidas e concatenadas pela estratégia, que forma as bases fortalecedoras das empresas visando atingir suas metas (MINTZBERG; QUINN *apud* BINDÉ, 2007).

Segundo Bindé (2007), que define o planejamento estratégico como a procura por um plano de ação que gera a vantagem competitiva de uma empresa, tem-se a busca como um processo de interação que se inicia no autoconhecimento da empresa. Este autoconhecimento envolve o que a organização tem a oferecer, as características dos concorrentes e no que a empresa se diferencia e se sobressai.

Na perspectiva de Kaplan e Norton (2000) a estratégia não pode ser abordada apenas como um plano de gerência, sendo que ela é um processo contínuo que se inicia na definição da missão da organização. Posteriormente, divide-se em processos individuais, que devem estar alinhados este padrão de pensamento, por meio do trabalho realizado pelos funcionários e pelas áreas de suporte dos escritórios.

Não é suficiente que a estratégia seja meramente a aglutinação de ações isoladas. Essa, deve fazer parte de todos os níveis da organização e não somente de suas áreas. A estratégia deve ser o rumo para cada uma das áreas e deve ser incluída no âmbito das ações da organização.

A estratégia pode, também, ser encarada como uma padronização das decisões que definem propósitos, objetivos, metas, políticas, planos e regras de funcionamento da empresa (MINTZBERG; QUINN *apud* BINDÉ, 2007).

2.1.2. O Planejamento estratégico

Uma quantidade crescente de organizações têm incorporado o planejamento estratégico nos seus processos de gestão, devido às discontinuidades e complexidades da intensa aceleração das mudanças externas. De acordo com Ghemawat (2000), a Segunda Guerra Mundial serviu como grande influenciadora do pensamento estratégico, tendo início na evolução militar e posteriormente sendo vinculado aos meios empresariais.

O planejamento de meados de 60 utilizava avaliações do impacto das decisões atuais em longo prazo, sendo que as principais características dessa fase é a análise de lacunas e a projeção de análises. Neste caso, objetivos mais gerais da empresa fazem parte deste tipo de planejamento. O planejamento estratégico de meados de 70 passa a ser menos restrito que o Planejamento a Longo Prazo, dando atenção a assuntos relevantes.

O planejamento nas organizações pode ser classificado em três tipos: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional (OLIVEIRA *apud* BINDÉ, 2007).

O primeiro é o planejamento estratégico que comumente é definido para um período longo de tempo – mais que 5 anos. Sua principal função é determinar os nortes da empresa e, para isso, avalia o ambiente em que ela está inserida e como essas metas devem ser atingidas.

O planejamento tático proporciona objetivos quantitativos mensuráveis à diretoria estratégica da empresa (OLIVEIRA *apud* BINDÉ, 2007).

Por último, enquanto os planos táticos criam objetivos mensuráveis para a empresa, eles não indicam como devem ser administradas as operações no dia-a-dia, esta administração é a função do planejamento operacional.

O planejamento estratégico é considerado o mais indicado para as empresas, pois envolve informações internas e externas, como capacidades produtivas, pontos positivos e negativos, forças e fraquezas e informações do ambiente e de parceiros, o que traz um cenário mais realista de planejamento.

Planejamento estratégico pode ser definido como o processo de elaborar a estratégia - definindo a relação entre a organização e o ambiente. A adaptação às novas condições do ambiente faz com que, o planejamento evolua ao longo do tempo, saindo de um planejamento focado na área contábil e financeira e abordando outros aspectos como: foco em clientes, produção, habilidades, aprendizagem organizacional, inovações, entre outros.

2.1.3. O cliente e a organização estratégica

Contemporaneamente, aprendemos que o destaque frente à concorrência para uma marca vem da combinação entre estratégias de diferenciação de produtos ou serviços com políticas de preços competitivos, ampliação extensiva dos canais de distribuição e promoção massiva, visando atingir a maior audiência possível. As práticas atuais são baseadas no raciocínio acima, conhecido como a “teoria dos 4P’s”, apresentada por Jerome McCarthy nos anos 60, mas, as condições de mercado nessa época eram diferentes da realidade que vivemos.

A quantidade de produto disponível não satisfazia a elevada demanda da população por novas mercadorias. O período era de grande inovação e desenvolvimento, como a disseminação dos automóveis, que permitiu às pessoas percorrerem grandes distâncias em busca dos centros de comércio. O público estava ansioso para consumir e havia uma resposta imediata para a comunicação de massa.

As empresas utilizaram o foco na estratégia de ampliar a oferta de produtos disponíveis e redução de preços para aumentar, ainda mais, sua base de consumidores entre as décadas de 70 a 90. Partindo deste foco, surgiu a busca por novos canais que atingissem o público-alvo em escala de massa. Nascia assim o *marketing* de catálogo e o *telemarketing*. Também com o advento das *megastores*, o número de clientes atendidos passou para milhões de pessoas, no início da década de 90, com uma oferta de produtos sem precedentes.

Na realidade do novo milênio, as empresas enfrentam um cenário extremamente competitivo e brigam para destacar seus produtos e serviços frente às várias opções existentes. Portanto, a eficácia da teoria dos 4 P's é posta em dúvida.

O livro “Marketing de Resultados” apresenta: “Os produtos lançados no mercado são muito parecidos. Os departamentos de pesquisa das organizações desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de soluções inovadoras, no entanto elas conseguem manter-se inéditas por pequeno período de tempo até uma proposta similar entrar no mercado”. A guerra de preços, por sua vez, não se constitui em alternativa de longo prazo. Imediatamente, o concorrente abaixa o preço do produto similar, minando os efeitos da tentativa inicial. Esta espiral decrescente pode levar a situações de insustentabilidade financeira da empresa, implicando no retorno dos preços para o valor original, ou na retirada da solução do mercado.

A procura de novas praças de distribuição se torna cada vez mais difícil na economia globalizada, onde surge a concorrência, não apenas das empresas locais, mas também das mais bem preparadas organizações globais. Em muitos casos, a alternativa do diferencial competitivo acaba por basear-se no componente de promoção do *mix* de comunicação de *marketing*. Gastando cada vez maiores volumes de capital, as empresas tentam ter alguma presença e preferência na mente do consumidor.

De maneira massiva, a comunicação é direcionada para o maior número possível de pessoas. A estratégia do *marketing* de massa agora adotada, porém, encontra condições totalmente adversas daquelas da metade do século passado, quando os seus resultados tinham impacto direto na venda de novos produtos. O consumidor, bombardeado por uma série de comunicações, não responde da maneira esperada. Segundo Seth Godin (2000), no livro '*Marketing de Permissão*', cada pessoa é exposta em média a quatro horas de mídia todos os dias. A forma, em geral, encontrada pelas empresas para resolver esta questão do baixo retorno de resposta do consumidor é justamente de aumentar ainda mais os investimentos em novas comunicações, alimentando cada vez mais as razões do seu baixo resultado."

De acordo com Las Casas (2009), as fases do *Marketing* podem ser identificadas na QUADRO 1 abaixo:

Fases	Princípio	Foco
Era da produção <u>Anos 20</u>	Orientação pela produção Demanda>oferta	Aumento da produção advinda da Revolução Industrial.
Era das vendas <u>Anos 30</u>	Orientação para a venda Demanda<oferta	Produção em série. Produtos acumulados em estoques. Técnicas mais agressivas voltadas para vendas .
Era do marketing <u>Anos 50</u>	Era da mercadologia	Conquistas e manutenção de negócios a longo prazo e relação permanente com clientes. Valorização pelo consumidor que começaram a dominar o cenário de comercialização.
Era do mercado <u>Anos 90</u>	Orientação para mercado	As empresas começarão não só a atender os desejos e necessidades dos consumidores, mas também, os concorrentes e demais instituições do mercado

QUADRO 1 - Fases do Marketing

Atualmente vivemos a chamada concorrência global. De acordo com Peppers e Rogers (2004), não sabemos de onde virão nossos concorrentes, devido à internacionalização dos mercados e clientes.

2.2. As ferramentas de apoio a organização com foco no cliente

2.2.1. Desdobramento da estratégia

O desdobramento da estratégia da empresa em estratégias de áreas funcionais é fundamental para o sucesso da implementação estratégica. Para que a estratégia genérica de uma unidade de negócio obtenha sucesso, “cada área funcional deve ir além de apenas operar de forma eficaz” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000,p.253).
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/335.pdf>

É necessário desdobrar as decisões estratégicas ao longo da organização, envolvendo todos os setores, funções e processos, promovendo a articulação e o alinhamento dos mesmos, para que atuem integrados e focados nos objetivos formulados. A liderança deve realizar o desdobramento e a implementação de estratégias, assegurando que todos os colaboradores atuantes na empresa sejam informados e preparados para realizarem suas atividades seguindo a estratégia definida (WATSON *apud* MOURA, 2005). Assim, é de responsabilidade da liderança a criação de um ambiente apropriado para a implementação de estratégias, procurando promover o entendimento coletivo, o estímulo a debates e discussão para melhoria da qualidade do pensamento estratégico, a disciplina no processo decisório e o desestímulo a politicagem combatendo os interesses pessoais em detrimento dos corporativos.

2.2.2. Benchmarking

Benchmarking é considerado um método para avaliação de produtos e processos, sendo esse, uma ferramenta contínua e sistemática, e aplicada em organizações reconhecidas como detentoras de melhores práticas (SPENDOLINI, 1994).

Existem basicamente 3 tipos diferentes de *Benchmarking*:

- *Benchmarking* interno: É a troca de informações dentro da própria empresa. Normalmente os departamentos compartilham projetos de sucesso e estabelecem metas de aprendizado;
- *Benchmarking* competitivo: Utilizado frente às organizações concorrentes. Muito útil para a empresa se posicionar frente ao desempenho no mercado;
- *Benchmarking* funcional / genérico: Realizado independentemente da empresa ou organização. Leva em consideração apenas a teoria ou o projeto de sucesso, que será alvo de estudo.

O objeto de estudo do *benchmarking* pode ser o produto/serviço da organização ou algum processo cuja necessidade de melhoria tenha sido identificada. Vale lembrar que o envolvimento da diretoria estratégica e alta gerência são fundamentais para o sucesso do projeto de *Benchmarking*. *The Benchmarking Network* (www.benchmarkingnetwork.com) é uma organização cuja abordagem é orientada para o cliente e ligada às necessidades dos patrocinadores. É formada por peritos em *benchmarking* focados no desenvolvimento de oportunidades para qualquer usuário do site.

Neste projeto procurou-se aplicar na empresa ações que geraram bons resultados em outras organizações.

2.2.3. Pesquisa de satisfação

Solucionar falhas, problemas, melhorar e elevar o nível de qualidade dos serviços ou produtos oferecidos é o que mantém as empresas competitivas. Porém, não se deve pensar em qualidade como a conformidade com as especificações da empresa. A capacidade de se investir para melhorar os serviços provém da aprendizagem contínua sobre as expectativas e percepções dos clientes e não-clientes. A opinião dos clientes sobre os serviços revelam pontos fortes e fracos sob perspectiva daqueles que o experimentaram (BERRY, 1996).






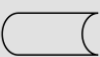
Uma das tarefas mais difíceis dos administradores de *marketing* é a tomada de decisão (KOTLER, 1998 *apud* LEITE; REBELATTO, 2009,). O que define a tomada de decisão dentro de uma organização é o processo de identificação e solução de problemas. No primeiro estágio – identificação – a informação sobre as condições ambientais e

organizacionais é monitorada com o propósito de verificar se o desempenho é satisfatório e, diagnosticar a causa das falhas. No estágio de solução dos problemas, opções de caminhos e planos de melhoria são apresentados e uma alternativa é selecionada.

Para obter essas informações, são realizadas pesquisas de satisfação. Mattar (2001) define pesquisa de *marketing* como “a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos e (ou) de verificar a existência de relações presumidas entre fatos (ou variáveis) referentes ao *marketing* de bens, serviços e ideias, e ao *marketing* como área de conhecimento de administração”.

2.2.4. Modelagem de processos (fluxograma)

O fluxograma é uma representação gráfica da sequência de atividades de um processo, que utiliza um conjunto de símbolos para representar as etapas do processo, as pessoas ou os setores envolvidos, a sequência das operações e a circulação dos dados e dos documentos. Os símbolos mais comumente utilizados seguem na QUADRO 2 abaixo.

	Representa o início ou fim de um processo
	Indica um passo do processo e representa as atividade manuais, ainda que utilizando uma ferramenta de informática.
	Indica um passo do processo e representa as atividades automáticas executadas por um aplicativo de informática.
	Indica um momento de decisão no processo. A partir de determinada condição direciona-se o fluxo do processo.
	Indica um documento “consumido” (insumo / Input) ou “gerado” (produto / Output) no processo.
	Indica uma informação “utilizada” (recurso / Mechanism) ou “gerada” (produto / Output) no processo.

QUADRO 2 - Símbolos do fluxograma

Algumas etapas que nortearão a utilização de fluxogramas como ferramenta de modelagem:

- Definir o processo a ser desenhado. Escolha um processo que crie o produto ou o serviço mais importante, do ponto de vista do cliente.
- Elaborar um macro fluxo do processo, identificando os seus grandes blocos de atividades.
- Montar, para a elaboração do fluxograma, um grupo, composto pelas pessoas envolvidas nas atividades do processo.
- Detalhar as etapas do processo e descreva as atividades e os produtos ou os serviços que compõem cada uma delas.

- Identificar os responsáveis pela realização de cada atividade identificada.
- Checar se o fluxograma desenhado corresponde à forma como o processo é executado e faça correções, se necessário.

2.2.5. Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, foi introduzido no Japão após a Segunda Guerra Mundial, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, quem efetivamente o aplicou. O ciclo de Deming tem, por princípio, tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como por exemplo na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos conhecidos como PDCA: planejar, realizar, checar e agir.

O PDCA é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão e pode ser utilizado em qualquer organização de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento (vendas, compras, engenharia, etc.). O ciclo PDCA é uma sequência de atividades que são percorridas de forma cíclica para melhorar os resultados e/ou atingirem as metas estabelecidas.

O principal foco da ISO 9001:2000 é melhorar a satisfação dos clientes. O padrão utilizado pela norma é baseado no ciclo do PDCA. Os requisitos do mercado formam as entradas que norteiam o processo produtivo, e as saídas são, de fato, os produtos ou serviços que trarão satisfação aos consumidores ou clientes.

3. MÉTODO

No presente capítulo é descrito o método de como o resultado do trabalho foi alcançado. Tendo o propósito principal de suprir uma necessidade da empresa frente ao mercado competitivo, foram abordadas as atividades de coletar dados, trabalhar com essas informações e apresenta-las de maneira satisfatória e prática, culminando em uma maior facilidade para a tomada de decisões estratégicas. É relevante se destacar que o estudo realizado tem grande influência de seu propósito e de seu ambiente de aplicação, que no caso é uma organização do ramo de comércio de máquinas agrícolas no Brasil.

3.1.A EMPRESA

A Itaeté Comercio de Máquinas Agrícolas é uma rede de concessionária representante da marca de equipamentos do segmento agrícola John Deere. No mercado desde 2007, a empresa hoje conta com aproximadamente 200 colaboradores e 4 lojas em operação.

Matriz – São José do Rio Preto – SP (2007)

Filial – Catanduva – SP (2009)

Filial – Jales – SP (2010)

Filial – Votuporanga – SP (2011)

Os clientes são produtores agrícolas de todos os segmentos e todos os tipos de cultura. A John Deere oferece produtos específicos para as culturas de grãos (soja, milho, amendoim), algodão, laranja e principalmente na região em que se situa a Itaeté, a cana de açúcar. Hoje contamos com clientes dos mais diferentes portes. Desde clientes que possuem tratores pequenos para trabalhos de preparação do solo como clientes que possuem colhedoras de cana, pulverizadores, plantadeiras e tratores de alto desempenho em grande escala (Usinas de Cana de Açúcar).

A Itaeté oferece aos produtores agrícolas da região todos os equipamentos necessários para trabalhar em todas as etapas da geração de massa orgânica alimentícia ou industrial. São comercializados equipamentos desde a preparação do solo como sulcação e aração como equipamentos para plantio e colheita.

A empresa hoje conta com 198 colaboradores sendo dois diretores executivos responsáveis pelas 4 lojas.

A estrutura do modelo de negócio da empresa é dividida em 5 departamentos:

Departamento de Vendas

Responsável por entrar em contato e prospectar novos clientes. É a porta de entrada da empresa. É através dos CEN's (Consultor Estratégico de Negócio) que realizamos as negociações.

Departamento de Peças

Responsável por cuidar de toda a estrutura de estoque – almoxarifado - e fornecimento de peças tanto para clientes externos como para o departamento de Serviços da Itaeté.

Departamento de Serviços

Responsável pelo setor de manutenção, reparos e revisões preventivas nos equipamentos John Deere de nossa área de cobertura. Realiza também as entregas técnicas de equipamentos novos e treinamentos dos operadores.

Departamento de AMS

Responsável por toda a cadeia de venda, implantação, utilização e manutenção dos equipamentos de agricultura de precisão e controladores de bordo.

Departamento Administrativo

Responsável pela parte jurídica, administrativa e financeira da empresa.

3.2.Evolução da John Deere no Brasil

As informações abaixo foram retiradas do FactBook John Deere Brasil, Edição 2011.

O setor de máquinas agrícolas foi escolhido por sua crescente importância estratégica no país. O Brasil está se tornando rapidamente um dos principais fornecedores de grãos do mundo e fornecedor de produtos animais, que tem atraído empresas multinacionais no setor de alimentos e, portanto, demonstra o crescimento do setor de maquinário agrícola brasileiro

A partir de 2004 foram investidos 250 milhões de dólares no aumento da capacidade de produção. Desse total, 80 milhões foram aplicados na construção da fábrica de Montenegro, 30 milhões em modificações na fábrica de Horizontina para aumentar a produção de colheitadeiras e plantadeiras, e 140 milhões em aumento do capital de giro.

O Centro de Distribuição de Peças para a América do Sul, inaugurado em dezembro de 2008, ocupa um prédio de 40 mil metros quadrados, com 56 docas de recebimento e despacho de cargas. Sua localização estratégica em termos de logística e a infraestrutura permitem tornar mais rápida e eficiente a entrega de peças para toda a rede de concessionários da América do Sul. A instalação do centro representou um investimento de 18 milhões de dólares.

Investimentos realizados em desenvolvimento de produtos específicos para diferentes mercados (Europa, África, Ásia e América do Sul). Treinamento da força de vendas e pós-vendas. Equipe de Suporte em pós-vendas dedicada aos diferentes mercados e produtos.

Disponibilidade de literaturas técnicas e de vendas em diferentes idiomas.

As operações na América do Sul estão descritas conforme a FIGURA 1:

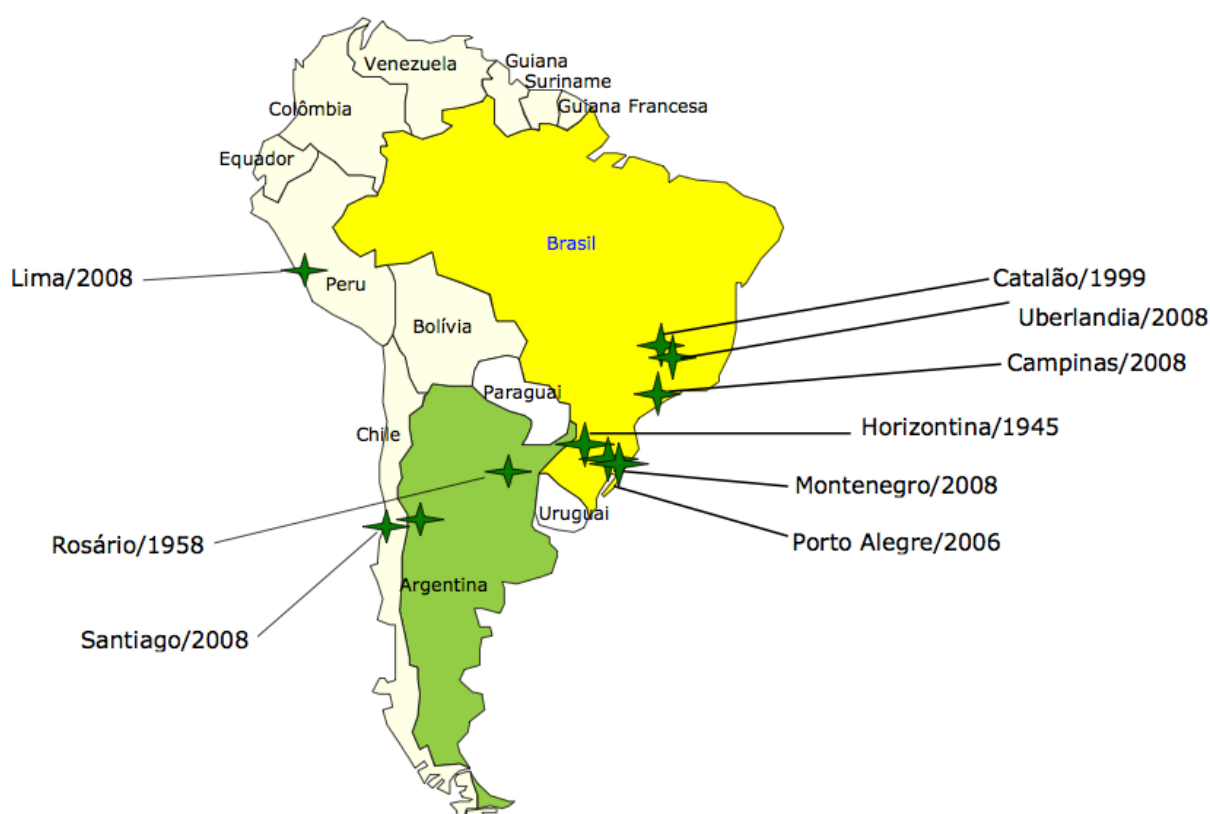


FIGURA 1 - Fábricas e montadoras da John Deere na América do Sul

Desde sua fundação, a Deere & Company cresceu para tornar-se líder mundial na fabricação de equipamentos agrícolas e uma importante produtora de outros tipos de

equipamentos para uso doméstico e para a indústria da construção. A Deere & Company também fornece serviços financeiros, tais como crédito e seguros.

Com negócios nos 5 continentes e com um contingente de trabalhadores de mais de 50 mil pessoas no mundo inteiro, a empresa possui 64 fábricas localizadas em 17 países.

A John Deere é líder mundial na fabricação de equipamentos agrícolas, oferecendo mais de 600 diferentes modelos. Produz uma linha completa de tratores, colheitadeiras, implementos para o preparo do solo, plantadeiras, pulverizadores, equipamentos para feno e forragem, colheitadeiras de algodão e outros. Os produtos são comercializados e recebem assistência técnica através de uma bem estruturada rede de distribuição.

A Divisão de Equipamentos para a Construção produz e comercializa equipamentos pesados utilizados no ramo da construção, obras públicas, movimentação de materiais e florestamento. Os principais produtos incluem carregadeiras de esteiras, retroescavadeiras, carregadeiras de rodas, escavadeiras e transportadores de toras. Na maioria destas áreas, a Deere & Company está na liderança de vendas nos Estados Unidos e no Canadá. A Deere também é líder de mercado em equipamentos florestais, como transportadores e máquinas para colheita de árvores no mercado europeu.

A Deere fabrica e comercializa a mais ampla linha de tratores para jardinagem profissional e amadora, cortadores de grama e outros produtos motorizados para usuários comerciais e domésticos. Devido ao sucesso e o rápido crescimento da linha de equipamentos para golfe e turfe, a Deere tem-se tornado o fornecedor oficial de equipamentos do Tour PGA (maior torneio de golfe dos EUA).

A John Deere Water foi formada através da compra de três indústrias de ponta na área de irrigação. A Roberts *irrigation*, do estado da Califórnia, fabricante de produtos de irrigação de alta performance, foi adquirida em 2006, e dois anos depois foi a vez da T.-Systems International, com sede no mesmo estado e atuação em três continentes. Também em 2008 foi comprada a Plastro Irrigation Systems, uma das empresas pioneiras no desenvolvimento do sistema de irrigação por gotejamento, nascido nas áreas desérticas de Israel. A compra da Plastro marcou a entrada da John Deere Water na América do Sul, onde a empresa israelense já atuava, com fábricas no Brasil, localizada em Uberlândia, no Triângulo Mineiro, e na Argentina e no Chile, e presença comercial também no Equador, Peru e Colômbia.

A Divisão Mundial de Peças promove a venda de peças para usuários de equipamentos John Deere e de outras marcas. Também coordena a distribuição e administração mundial dos estoques e materiais e ajuda os distribuidores autorizados a

desenvolver sua capacidade de comercialização de peças e serviços. As vendas de peças representam quase um quinto do volume de vendas da empresa.

A maioria dos equipamentos da marca John Deere é acionada por motores fabricados pela própria Deere que, através dessa Divisão, é um importante fabricante de propulsores industriais pesados para veículos fora-de-estrada e aplicações como motores estacionários.

Segue na FIGURA 2 a localização dos concessionários no Brasil.



FIGURA 2 - Concessionárias da John Deere no Brasil

3.3.Criação do Modelo

A competitividade do mercado impulsiona as companhias às constantes mudanças. É comum que as mudanças se tornem necessárias à medida que problemas se tornam nítidos e claros no ambiente organizacional, justificando a busca por novas soluções.

Para o presente trabalho, o fator motivador declarado pela alta diretoria executiva da organização foi a necessidade de se conhecer a opinião dos clientes frente o trabalho realizado pela empresa sob a ótica de três departamentos: Vendas, Serviços e Peças. Posto o problema a mim, responsável e único colaborador atuando no projeto, o primeiro desafio foi definir uma

maneira simples de colher essa informação. Portanto, a primeira solução avaliada para o problema foi a criação de um sistema de medição e análise de satisfação de clientes.

Grande parte das empresas realizam pesquisas de satisfação de clientes com a finalidade de nortear o desenvolvimento de suas atividades *core* e o desenvolvimento interno de seus membros e processos. Sendo assim, o mercado pode oferecer uma gama variada de exemplos de pesquisa de satisfação com clientes. Este fato leva à realização da primeira atividade do projeto: o *benchamrking* com empresas modelo em pesquisa de satisfação de clientes.

De início foram selecionadas empresas do mesmo ramo de negócio ou que lidam com o mesmo perfil de cliente que a companhia em que o projeto seria realizado. Portanto, foi definido que as empresas abordadas seriam redes concessionárias de máquinas e veículos e a empresa fornecedora da concessão. Visto que a Itaeté Máquinas é uma concessionária de máquinas agrícolas e que haveria uma dificuldade muito grande de conseguir informações de outras concessionárias de máquinas agrícolas (concorrentes), o *benchamrking* foi realizado com concessionárias de automóveis e com a John Deere.

O contato com duas redes distintas de concessionárias (Rede A e Rede B) gerou como resultado seis pesquisas de satisfação de marcas distintas e o contato com a John Deere forneceu a pesquisa de satisfação realizada com os clientes usuários de seus produtos. Portanto, sete questionários de satisfação foram utilizados como fonte de informação.

Os setes questionários geraram um volume grande de perguntas, portanto seria necessário filtrar essas perguntas com a finalidade de reduzir o tempo necessário para se aplicar a pesquisa. A estrutura dos questionários está dividida em áreas de contato com o cliente, chamado de temas posteriormente neste trabalho. Portanto, o segundo passo para definir o questionário foi a definição dos temas pertinentes ao modelo de negócio da companhia e suas atividades.

Definidos os temas do questionário, as questões dos questionários das concessionárias referentes aos temas estabelecidos foram agrupadas e o objetivo foi formatar uma questão por área de conhecimento, para que o questionário ficasse com o menor número de questões possível. Sendo assim, o questionário referente ao departamento de Vendas foi separado em sete temas: contato, finanças, entrega, entrega técnica, geral, aparência e infraestrutura e recomendação (NPS – *Net Promoter Score*); o questionário de Serviços foi separado em sete temas: contato, serviços, prazo, desempenho, serviço móvel, geral e recomendação; por fim, o questionário de Peças foi separado em cinco temas: contato, prazo, entrega, geral e

recomendação. Com os temas dos questionários definidos, o último passo foi formatar as questões e finalizar o questionário.

O questionário representa o conjunto de informações que serão utilizadas para que a pesquisa seja realizada e os resultados sejam colhidos. Porém, é necessário estrutura como será feita a aplicação do questionário e como os dados serão utilizados pela empresa.

Para definir a primeira questão relativa a estrutura de aplicação, foi concensado com a diretoria da empresa que utilizaríamos uma estrutura simples de *call center*, composto por um colaborador dedicado exclusivamente a esta tarefa e compilando os resultados em um banco de dados a ser definido pela equipe de TI (tecnologia de informação) da empresa.

Quando a segunda questão (utilização dos dados) foi abordada, várias dúvidas surgiram. O objetivo principal da pesquisa de satisfação seria colher resultados sobre a satisfação dos clientes. Porém, a maneira como esses resultados são tratados é extremamente relevante para se gerar melhorias para a organização. Portanto, definir e formatar o questionário não é suficiente para se ter um modelo de aferição e análise que gere melhorias para os processos da empresa. Sendo assim, a formatação do questionário foi intitulada como a primeira macro-fase e foi acrescentado ao projeto outras três macro-fases: vinculação com a estratégia da empresa; aplicação matemática dos resultados; e modelagem do processo e aplicação na empresa.

A segunda macro-fase trata do vínculo entre o questionário de satisfação e o planejamento estratégico da empresa. O planejamento estratégico da organização gerou como resultados finais a missão da empresa, a visão da empresa e, entre outros, a missão principal foi desmembrada em políticas de cada departamento. Sendo assim, as políticas dos departamentos devem nortear as atividades e os resultados dessas atividades devem levar a companhia à missão estabelecida.

Após a análise da estrutura dos dados gerados pela aplicação do questionário, concluiu-se que seria uma dificuldade muito grande vinculá-los diretamente à missão principal e global da empresa. Portanto, a primeira fase surgiu da necessidade de se desmembrar a missão em objetivos mais palpáveis e pontuais, aqui chamados de missões dos departamentos. Como a empresa já contava com essa estrutura estratégica, não foi necessária a realização desse trabalho de criação de missões por departamento. As missões dos departamentos do interesse desse trabalho estão listadas no capítulo posterior.

Tendo as missões dos departamentos definidas, é necessária a criação dos vínculos entre as questões que foram desenvolvidas na etapa anterior e as missões do departamento ao qual o questionário está vinculado. Porém, nem sempre as questões do questionário

conseguem gerar resultados aplicáveis a pelo menos uma missão, como por exemplo questões relacionadas a aspectos gerais e de recomendação. Portanto, esta fase tem o propósito de filtrar as questões cujos resultados são aplicáveis às missões. Sendo assim, o resultado desse trabalho basicamente inutilizou as questões dos temas geral e recomendação. O trabalho realizado fica visualmente mais eficiente se for apresentado em forma de matriz, sendo que o presente estudo definiu que as linhas seriam as questões e as colunas as missões dos departamentos como será mostrado no próximo capítulo.

Com a matriz de relacionamento entre questões e missões definida, surge a necessidade de lidar com os dados de maneira quantitativa, para que os resultados sejam trabalhados matematicamente, fornecendo valores palpáveis para as análises e interpretações futuras. Sendo assim, o projeto passa para a terceira macro-fase que consiste na criação do sistema matemático de análise de resultados.

A primeira dificuldade que existe na análise é a maneira como esses resultados influenciarão nas missões de cada departamento. Existe a necessidade de que essa influência seja de maneira ponderada. Portanto, conclui-se que seja atribuído pesos à cada missão departamental, estabelecendo essa atividade como a primeira fase desta etapa do projeto. Vale ressaltar que, para o presente estudo, os pesos foram definidos em percentuais com o objetivo de facilitar a compreensão do trabalho.

Definir os pesos de cada missão departamental não é suficiente para o trabalho gerar os resultados esperados pois ainda não há nenhum vínculo quantitativo entre as missões e as questões. Esses vínculos têm o objetivo de garantir que os pesos das missões serão respeitados no momento em que se atribuir os resultados da pesquisa de satisfação à matriz. Sendo assim, os pesos das missões foram espelhados nos vínculos da coluna correspondente.

Com a matriz entre questões e missões definida, as missões ponderadas e tais pesos representados em cada vínculo existente entre questão e missão, os resultados de cada questão pode ser atribuído à matriz e, dessa maneira, a satisfação geral da empresa será mensurada de maneira ponderada com a estratégia da empresa. Essa fase é a última desta etapa do projeto e consiste na aplicação dos resultados do questionário ao modelo matemático desenvolvido acima. Para que os resultados fossem todos representados de maneira numérica, o resultado da pesquisa de satisfação forneceu valores medidos em porcentagem de satisfação. Sendo assim, cada questão fornece como resultado a porcentagem de satisfação da amostra em relação às atividades da companhia. Portanto, os valores percentuais podem ser multiplicados aos valores dos vínculos para que o resultado esperado seja obtido.

Se o modelo for considerado completamente independente dos processos da empresa, a ferramenta de análise estaria pronta para gerar resultados. Porém, para incluirmos este modelo dentro do fluxo de atividades da organização alguns passos são necessários. As dificuldades principais encontradas abrangeram questões de quando que o método seria utilizado, necessitando de informações sobre periodicidade de aplicação, *inputs* e *outputs* necessários ao processo e a vinculação do método ao software de controle e fidelização de clientes (CRM – *Customer Relationship Managent*) que estava em operação na companhia. Sendo assim, a próxima macro-fase compreende a modelagem do processo de a aplicação na empresa.

Qualquer atividade que envolva o contato direto entre empresa e cliente deve ser realizada de maneira estruturada e estratégica. Por se tratar de um questionário de satisfação, observações que influenciam diretamente na qualidade das respostas estão vinculadas ao tempo destinado às respostas, como seria feita a abordagem do cliente e em que momento seria mais oportuno para o cliente responder ao questionário. Para isso, foi consensado com a diretoria executiva e os gerentes dos departamentos envolvidos (Peças, Vendas e Serviços). Portanto, foi desenvolvido um documento que contém todas as informações relacionadas à utilização do modelo, tais como periodicidade, recursos e informações necessárias. Este modelo poderá ser encontrado no ANEXO A.

Após a definição de como o método será utilizado, o próximo passo seria inserir o modelo no fluxo de informações e atividades da empresa. Como a empresa já conta com um software de apoio ao controle de processos e atividades, foi necessário um passo anterior: a definição e modelagem de processo para a atividade de aferição. Sendo assim, com a modelagem de processo realizada, temos definidas as atividades e assim podemos inseri-la dentro do fluxo de atividades da empresa, criando os vínculos necessários entre os departamentos. Portanto, conclui-se que, desta maneira, o método está pronto para ser utilizado.

3.4.RESULTADO DO MÉTODO

O método criado é constituído das seguintes etapas: (a) reunir informações de *good cases* do mercado (*Benchmarking*); (b) filtrar e separar questões por área de aplicação; (c) definir tipo de cliente; (d) formatar questionário; (e) vincular questionário com a estratégia da empresa; (f) avaliar o questionário matematicamente; e (g) modelagem do processo e aplicação na empresa. Nas próximas seções, cada uma dessas etapas será detalhada.

3.4.1. Criação da ferramenta de pesquisa

a) Reunir informações de good cases do mercado (Benchmarking)

Devido à concorrência, à evolução das tecnologias e ao desenvolvimento acelerado de novas ferramentas de gestão empresarial, a empresa não possui tempo hábil suficiente para se capacitar teoricamente a ponto de embasar novos projetos em conhecimentos acadêmicos. Sendo assim, uma saída que demanda menos investimentos e menos tempo é o *Benchmarking* com empresas que possuem projetos do ramo.

Lidando-se com pesquisa e análise de satisfação de clientes para um modelo de negócio de concessionárias, pode-se alavancar no mercado empresas que se destacam ou se destacaram pelo seu processo de pesquisa, abordagem, análise e fidelização de seus clientes. Visto que as ferramentas de satisfação são excelentes parceiras no sucesso do negócio, é de se esperar que empresas líderes do mercado possuem métodos de avaliação de satisfação muito bem estruturados.

Portanto, uma coletânea de informações – questionários aplicados no mercado - oriundas dessas empresas líderes, pode gerar uma ótima base de conhecimento para ser o *start* desse projeto.

b) Filtrar e separar questões por área de aplicação (temas)

O conjunto de informações sobre as questões não servirá se não for analisado e organizado de maneira estratégica. Partindo do pressuposto de que não é conhecido o método de criação dos questionários, devemos, primeiro, alocar as questões por suas semelhanças. Estas semelhanças podem ser através de palavras ou objetivos em comum. Fazendo este processo, é possível determinar os objetivos que o questionário pretende atingir. Estes objetivos podem ser chamados de áreas de aplicação ou temas das questões.

c) Definir tipo de cliente

Até a situação atual têm-se as áreas de aplicação que o questionário deve conter. Porém, as perguntas devem ser formuladas considerando o mercado que receberá essa informação. O questionário deve ser montado de maneira a evitar erros de interpretação e, assim, maximizar a veracidade das informações.

Sendo assim, o próximo passo sugerido é a análise do perfil do cliente e do mercado que será abordado. As informações geradas por essa análise devem guiar as diretrizes e formatação das perguntas. Esta análise deve definir o nível de compreensão das perguntas sob a ótica do cliente (escolaridade), possíveis vínculos ou expressões culturais, frases ou palavras

fazem parte da rotina de trabalho, entre outros. O propósito maior deve ser maximizar a veracidade e compreensão das questões por parte dos entrevistados

d) Formatar questionário

A união entre as áreas de aplicação, objetivos do questionário e a análise do perfil do mercado é o conjunto de informações suficientes para que seja formatada pelo menos uma pergunta para cada área de aplicação. Sendo assim, ao final dessa etapa teremos uma quantidade suficiente de perguntas cujas respostas são necessárias e abordam as necessidades para se analisar a satisfação de um determinado mercado ou conjunto de clientes. Cada pergunta oferece uma gama finita de resultados possíveis e a maneira como os resultados são estabelecidos e ponderados fica a critério da empresa.

3.4.2. Vinculação com a estratégia da empresa

Trabalhar com os dados de maneira eficiente, eficaz e segura, faz com que as comparações feitas no futuro representem de fato o cenário real da empresa.

a) Definir missões dos departamentos

No momento do planejamento estratégico, a empresa definiu missão global, visão e metas que nortearão seus trabalhos pelos próximos períodos. Através do desdobramento de políticas, é possível eleger quais são as missões ou diretrizes por departamento, a fim de conhecer quais propósitos servirão de guia para o período proposto. Esta teoria está vinculada à gestão da qualidade e pode ser compreendido simplesmente por se fazer o mesmo trabalho e processo do planejamento estratégico, porém pensando como se cada departamento fosse uma organização independente, cujo cliente e objetivo é atender às metas globais da empresa.

b) Filtrar questões relacionadas aos processos

Dentro do conjunto de questões definido anteriormente existem questões referentes à empresa em geral, ao produto e algumas referentes à qualidade das atividades/processos executados pelos recursos/colaboradores da empresa. As questões referentes à itens gerais como infraestrutura, limpeza, posicionamento e organização interna geram resultados que não estão diretamente vinculados aos processos internos da organização ou do departamento. Porém, questões que tratam sobre postura de atendimento, prazos, explicações de informações relevantes, preços e disponibilidade conseguem gerar resultados mais palpáveis e que, por sua vez, mensuram as atividades *core* do departamento, para que a avaliação mantenha o foco de melhoria interna.

c) *Relacionar as questões às missões*

Definidas as questões que serão avaliadas e as missões de cada departamento, deve-se analisar qual resposta atinge cada missão. Esta etapa é bastante prática. A partir do enunciado da questão e das possíveis respostas vinculadas, é possível interpretar o resultado sob a ótica de uma ou mais missões. Sendo assim, cada questão terá sua resposta vinculada a uma missão do departamento.

O QUADRO 3 abaixo demonstra um exemplo de como podem ser feito esses vínculos

Missões	Missão exemplo 1	Missão exemplo 2	Missão exemplo 3	Missão exemplo 4	Missão exemplo 5
Questionário					
Questão 1			X		
Questão 2		X			X
Questão 3			X	X	
Questão 4	X			X	
Questão 5	X		X		X
Questão 6	X	X			
Questão 7				X	
Questão 8		X			X
Questão 9	X		X	X	
Questão 10		X		X	X
Questão 11	X		X		
Questão 12	X	X			

QUADRO 3 - Vínculo das questões com as missões

3.4.3. *Aplicação matemática dos resultados*

O objetivo maior desta etapa do projeto é configurar uma matriz de informações para que os resultados sejam analisados pelo viés matemático e estatístico, denominada para esse fim como matriz de pesos. Esta matriz terá como *input* as missões dos departamentos, seus respectivos pesos e os resultados dos questionários aplicados. A matriz de pesos definirá a relação de prioridade e importância do resultado de cada questão dentro do departamento.

a) Definição dos pesos em percentuais das missões dos departamentos

Nesta fase é definida, em números, a influência de cada missão dentro do departamento. Matematicamente podem ser atribuídos quaisquer valores para as missões, para efeito de comparação valores maiores para missões mais importantes e menores para missões menos importantes.

Para efeito de facilitar o trabalho, depois de definidos os pesos, classifica-los em percentual. O QUADRO 4 abaixo representa um exemplo.

DEPARTAMENTO EXEMPLO		
Missões	Peso	Peso %
Missão exemplo 1	10	32.3%
Missão exemplo 2	8	25.8%
Missão exemplo 3	5	16.1%
Missão exemplo 4	5	16.1%
Missão exemplo 5	3	9.7%
Total	31	1

QUADRO 4 - Pesos das missões dos departamentos

b) Atribuir valores aos vínculos

Utilizando a matriz exemplificada no item 3.1.2.4 – tabela 1, podemos contabilizar a quantidade de vínculos. O valor de cada vínculo corresponde ao peso da missão dividido pela quantidade de vínculos correspondentes àquela missão. Para o exemplo acima se tem um total de 25 vínculos (25 campos marcados com X) sendo que para a Missão exemplo 1 tem-se 6 vínculos. Portanto, podemos chegar à conclusão que cada vínculo da coluna “Missão exemplo 1” possui o valor do peso da missão, que é 32.3% ou 0,323. Fazendo isso para todas as colunas chegamos na QUADRO 5 abaixo.

Missões	Missão exemplo 1	Missão exemplo 2	Missão exemplo 3	Missão exemplo 4	Missão exemplo 5	Peso das questões	Peso das questões %
Questionário							
Questão 1			0.161			0.161	3.1%
Questão 2		0.258			0.097	0.355	6.8%
Questão 3			0.161	0.161		0.322	6.2%
Questão 4	0.323			0.161		0.484	9.3%
Questão 5	0.323		0.161		0.097	0.581	11.1%
Questão 6	0.323	0.258				0.581	11.1%
Questão 7				0.161		0.161	3.1%
Questão 8		0.258			0.097	0.355	6.8%
Questão 9	0.323		0.161	0.161		0.645	12.3%
Questão 10		0.258		0.161	0.097	0.516	9.9%
Questão 11	0.323		0.161			0.484	9.3%
Questão 12	0.323	0.258				0.581	11.1%
Peso das missões	32.3%	25.8%	16.1%	16.1%	9.7%		

QUADRO 5 - Pesos dos vínculos das missões

É válido notar que, com a soma das linhas, se consegue o peso referente à cada questão dentro do questionário.

c) Atribuir os pesos determinados aos resultados da pesquisa

O questionário aplicado gera uma série de respostas e valores que estão necessariamente vinculados às questões utilizadas. A estatística das respostas deve ser inserida em percentual de satisfação, como se a nota mais positiva possível da questão seja 100% de satisfação e a nota mais baixa 0% de satisfação. A média aritmética gera a satisfação da amostra com relação às perguntas realizadas. Portanto, esses valores podem ser inseridos a frente de cada questão e, se multiplicados aos pesos estabelecidos previamente, é possível identificar de maneira ponderada a satisfação geral do questionário.

Outra aplicação importante dessas respostas é união entre respostas e os pesos de cada vínculo. Essa união gera notas agregadas por vínculos que, se somados dentro das colunas das missões e comparados com o valor máximo da soma da coluna resultam na satisfação dos clientes perante as missões da empresa.

Para que fique claro, utilizaremos novamente o exemplo anterior da TABELA 1, adicionando a última coluna como a da resposta da aplicação do questionário, podemos multiplicar cada resposta da questão ao seu respectivo vínculo nas linhas. A soma destes valores dividida pelo máximo somatório possível (100% de cada vínculo) nos dá a satisfação por missão departamental demonstrado na QUADRO 6.

Missões	Missão exemplo 1	Missão exemplo 2	Missão exemplo 3	Missão exemplo 4	Missão exemplo 5			
Questionário								
Questão 1			0.14007			0.140	4.2%	87%
Questão 2		0.0903			0.0340	0.124	3.7%	35%
Questão 3			0.0692	0.0692		0.138	4.2%	43%
Questão 4	0.2972			0.1481		0.445	13.4%	92%
Questão 5	0.1841		0.0918		0.0553	0.331	10.0%	57%
Questão 6	0.2584	0.2064				0.465	14.0%	80%
Questão 7				0.1256		0.126	3.8%	78%
Questão 8		0.1213			0.0456	0.167	5.0%	47%
Questão 9	0.1777		0.0886	0.0886		0.355	10.7%	55%
Questão 10		0.1651		0.1030	0.0621	0.330	9.9%	64%
Questão 11	0.3165		0.1578			0.474	14.3%	98%
Questão 12	0.1260	0.1006				0.227	6.8%	39%
Peso das missões	32.3%	25.8%	16.1%	16.1%	9.7%			
Satisfação das missões	70.2%	53.0%	68.0%	66.4%	50.8%			

QUADRO 6 - Resultados ponderados

3.4.4. Modelagem do processo e aplicação na empresa

Modelar o processo com o objetivo de definir as principais atividades, recursos e informações são atividades fundamentais para que o projeto seja implementado dentro da organização.

a) Determinar a metodologia de aplicação da ferramenta

Como todo projeto envolve pessoas, infraestrutura, informações e uma sequência de atividades, é muito importante estudar a maneira como isto deve ser inserido no contexto da organização.

O propósito desta etapa está em conhecer os processos dos departamentos que serão avaliados e definir qual a melhor hora de se aplicar a ferramenta de avaliação da satisfação. Abaixo seguem algumas informações relevantes que devem ser discutidas:

- Qual o tipo de cliente que será abordado;
- Qual a periodicidade em que a aferição será realizada;
- A abordagem muda de acordo com a importância do cliente;
- Quanto tempo depois da atividade que será avaliada é necessário para que o cliente tenha uma opinião formada da empresa;
- Qual o limite de tempo depois da experiência com a empresa para que o cliente ainda sim se comprometa a responder a pesquisa.

Sendo assim, é necessário obter informações de como a ferramenta será aplicada e informações relacionadas à periodicidade.

b) Modelar o processo de aferição

Esta fase define, de acordo com teorias de modelagem de processos, como que o processo de aferição será estruturado, as atividades, os recursos humanos, informações e a infraestrutura necessária.

Para o caso deste projeto em especial utilizamos conceitos de BPMN (*Business Model Process and Notation*), UML (*Unifying Modelling Language*) e ARIS (*Architecture of Integrated Information Systems*), pois a necessidade maior estava vinculada à cadeia e sequência das atividades. Portanto, não houve um apego especial às áreas secundárias de suporte – recursos humanos, informações e infraestrutura.

A FIGURA 3 abaixo representa uma maneira simples de se modelar as atividades que devem representar o processo de aferição e análise de satisfação.

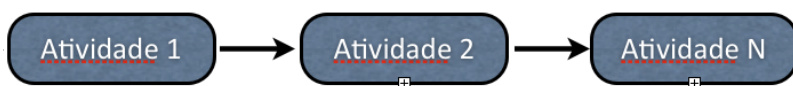


FIGURA 3 - Fluxograma exemplo

c) Determinar o momento em que o processo de aferição entrará em operação dentro do fluxo de atividades.

Nota-se que as informações referentes aos recursos humanos e infraestrutura não são relevantes para que se defina em qual etapa o processo de aferição deve ser iniciado e concluído. Portanto, o que se deve analisar nesta fase é a modelagem dos processos dos departamentos da empresa.

Muitas vezes a organização não possui uma modelagem específica e padronizada de seus processos. Nesses casos, é possível optar por um resultado ou situação da empresa em que existem todas as informações relevantes para se fazer a aferição, como demonstra a FIGURA 4 abaixo.

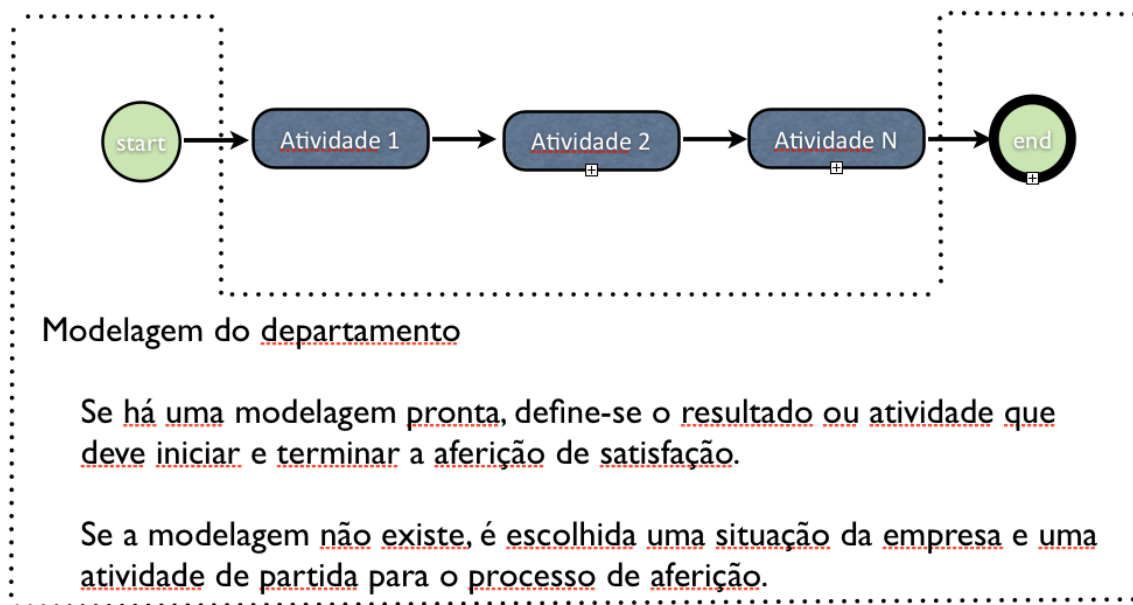


FIGURA 4 - Fluxograma do departamento

Os itens descritos anteriormente representam o passo a passo de como deve ser desenvolvido e implementado em uma organização do ramo de concessionários.

4. APLICAÇÃO DO RESULTADO

O propósito desta etapa do trabalho é apresentar a aplicação do método apresentado anteriormente com um estudo de caso em uma rede de concessionária de máquinas e equipamentos agrícolas.

4.1. Atividades Realizadas

Nascido de uma necessidade da empresa, o projeto teve foco em um sistema de medição e análise de satisfação de clientes.

As atividades propostas neste trabalho propõem aferir a satisfação dos clientes através de uma ferramenta que utiliza uma ferramenta de perguntas e respostas, vincular os resultados às metas e objetivos da empresa e apresentar os resultados de maneira a auxiliar na tomada de decisão, facilitando a análise de quais planos de correção devem ser criados para melhorar os processos deficientes.

Para o fim de analisar a satisfação, foi decidido pela diretoria estratégica da empresa que os departamentos avaliados serão:

- Vendas
- Serviços
- Peças

4.2. Resultados coletados do questionário

4.2.1. Criação da ferramenta de pesquisa

a) Reunir informações de good cases do mercado (Benchmarking)

O projeto começou com o contato com algumas concessionárias de automóveis que preferiram não ser identificadas. São elas:

- Concessionária A - Audi
- Concessionária A - Volkswagen
- Concessionária A - Ford

- Concessionária A - General Motors
- Concessionária A - Honda
- Concessionária B - Toyota

Além das concessionárias de automóveis, foi utilizado também o questionário de satisfação de produto da John Deere – fábrica.

b) Filtrar e separar questões por área de aplicação

Este trabalho começou com a separação das questões por cores. Cada montadora representa uma cor conforme FIGURA 5, e as perguntas foram agrupadas de acordo com temas semelhantes conforme FIGURA 6, mostrando que a parte que está em verde é a referência do questionário da John Deere, e a parte à direita que possui mias cores são as questões dos outros questionários que representam o mesmo tema ou geram o mesmo tipo de resposta.

AUDI
FORD
GM
HONDA
VOLKSWAGEM
TOYOTA

FIGURA 5 - Cores das montadoras

Feedback	
11B A concessionária lhe apresentou ou forneceu o nome de um contato para quando precisar tratar sobre assuntos de serviços ou instalação de acessórios?	
11A A concessionária entrou em contato com o Sr(a) em até 5 dias após a entrega do veículo para verificar a sua satisfação quanto a compra?	
13. Após a entrega do veículo, a concessionária entrou em contato com o(a) Sr(a)?	
Sim/Não	
Não sabe/não lembra	
Contatado pela concessionária	
Explicação financeira	
Práticas de cobrança	64b Explicações das condições de venda (oferta, contrato, pagamento)
Explicação das alternativas de financiamento	64a A concessionária forneceu informação suficiente sobre a oferta de financiamento ou leasing?
Muito satisfeito	65c O(a) Sr(a) recebeu informação suficiente sobre ofertas de seguros para o veículo?
Satisfeito	8 A O Sr(a) utilizou seu veículo anterior como forma de pagamento?
Indiferente	8C Qual seu grau de satisfação com a concessionária em relação ao seguintes aspectos:
Inssatisfeito	8C1 Explicação do preço de transação
Muito insatisfeito	8C2 Boa vontade em aceitar seu carro como parte do pagamento
Explicação da cobertura da garantia	a. Ajuda na identificação da melhor opção de financiamento para sua necessidade (presença somente se for aplicável)
Muito satisfeito	b. Oferecimento de produtos e serviços adicionais (cartão de crédito Ford, acessórios, seguro, despacho, comórtio, etc) de maneira profissional
Satisfeito	c. Explicação clara e detalhada do contrato de financiamento (presença somente se for aplicável)
Indiferente	d. Tempo para completar o processo de compra (sem considerar o prazo de entrega do veículo)
Inssatisfeito	e. Qual a sua satisfação geral com o processo de pagamento do seu carro novo?
Muito insatisfeito	4.6 Explicações sobre as formas de pagamento disponíveis
	9. Explicações fornecidas quanto a avaliação do seu veículo usado
	7. Como o(a) Sr(a) avalia a variedade de produtos e serviços adicionais, tais como financiamento, seguro e acessórios, oferecidos pela concessionária na compra do seu novo veículo?
	Explicações claras sobre as opções de pagamento
	Avaliação transparente e profissional do uso
	12. Satisfação de um modo geral com todo o processo de negociação de seu veículo
	14.4 Explicações sobre a garantia e plano de manutenção do veículo
	12. Por favor, utilize a mesma escala de 1 a 10, onde 1 é péssimo e 10 excelente. Pensando no momento da entrega, como o(a) Sr(a) avalia a demonstração recebida sobre o funcionamento do seu veículo e o plano de manutenção e garantia?
	12 a Os componentes internos e externos do veículo foram apresentados em detalhes ao Sr(a)?
	12 b O plano de manutenção e garantia foi explicado em detalhes ao Sr(a)?
	12 c Após estas explicações dadas pelo vendedor, ainda ficaram dúvidas sobre o funcionamento de seu veículo?
GERAL	
Avaliação geral do departamento de vendas	9 A concessionária entrou em contato com o Sr(a) após a compra e antes da entrega do veículo?
Satisfação GLOBAL - compra e entrega	f. Qual sua satisfação geral com o vendedor?
	3. Utilizando a mesma escala de 5 pontos onde 5 significa totalmente satisfeito e 1 totalmente insatisfeito, no geral, qual seu grau de satisfação com atendimento oferecido pelo vendedor
ENTREGA	
Produto entregue quando prometido	10B1 Informações sobre o prazo de entrega
Produto entregue tal como pedido	10B2 Entrega ter sido uma experiência especial
Instalação de todos os acessórios/opções	10B3 Sobre a explicação do vendedor a respeito do funcionamento do veículo
Apresentação e condição	13 A O vendedor, outro funcionário ou uma empresa autorizada em nome da concessionária o contatou após a entrega de seu novo veículo para saber se o Sr(a) estava satisfeito com o veículo?
Sem peças sobras ou falhando	a. O seu veículo estava limpo quando foi entregue?
Explicação dos recursos de operação	b. Todos os itens do seu veículo estavam funcionando perfeitamente?

FIGURA 5 - Questões agrupadas por temas

Assim, ficou decidido que os questionários devem conter os seguintes temas:

- Vendas
 - Contato
 - Finanças
 - Entrega
 - Entrega técnica
 - Geral
 - Aparência e Infraestrutura
 - NPS (Net Promoter Score)

- Serviços
 - Contato
 - Serviços
 - Prazo
 - Entrega
 - Serviço Móvel
 - Geral
 - NPS

- Peças
 - Contato
 - Prazo
 - Entrega
 - Geral
 - NPS

c) Definir tipo de cliente

O clientes de uma concessionária de máquinas agrícolas vão de pequenos produtores agrícolas, grandes produtores agrícolas como usinas de cana de açúcar e até mesmo as prefeituras. Portanto, foi criada uma tabela (QUADRO 7) que compara a pessoa hábil à responder um questionário de satisfação em cada um dos 3 tipos de clientes.

Clientes	Parque de máquinas	Formalismo de linguagem estimado do comprador
Pequenos produtores agrícolas	menos que 4 tratores com até 150cv de potência	baixo
Grandes produtores agrícolas	mais que 10 tratores com mais de 150 cv e 1 colhedora de cana ou pulverizador	alto
Prefeituras e órgãos públicos	mais que 10 tratores com até 150cv de potência	médio

QUADRO 7 - Classificação de clientes

Como um dos clientes é classificado como baixo formalismo de linguagem, optou-se por nivelar o questionário por baixo. Sendo assim, as perguntas do questionário terão uma linguagem próxima do coloquial e de fácil compreensão, sem palavras rebuscadas.

d) Formatar questionário

Com as áreas de aplicação e o perfil do cliente definidos, a próxima etapa é criar as questões que farão parte dos questionários.

4.2.2. Vinculação com a estratégia da empresa

a) Definir missões dos departamentos

As missões de cada departamento já haviam sido definidas no planejamento estratégico da empresa. Para a Itaeté Máquinas, as missões dos departamentos representam diretrizes e objetivos principais a serem seguidos pelo departamento.

As missões do departamento estão na QUADRO 8 abaixo.

	MISSÕES DOS DEPARTAMENTOS
VENDAS	Entrevista Consultiva Contato com o Cliente Postura de Atendimento Disponibilidade Preços e Condições
SERVIÇOS	Qualidade Técnica Rapidez na entrega Postura de atendimento Preços e Condições Pontualidade Garantia
PEÇAS	Disponibilidade Postura no atendimento Rapidez na Entrega Preços e Condições

QUADRO 8 - Missões dos departamentos Itaeté

b) Filtrar questões relacionadas aos processos

Algumas questões do questionários não geram resultados aplicáveis à estratégia da empresa. Portanto, apesar dessas questões terem efeito sobre a satisfação geral, elas são separadas da ferramenta.

Segue as questões devidamente selecionadas por departamento. As questões relacionadas ao departamento de Vendas estão no QUADRO 9, as relacionadas ao departamento de Serviços estão no QUADRO 10 e as relacionadas ao departamento de Peças estão no QUADRO 11.

VENDAS

- 1 Quando o Sr(a) visitou a concessionária para comprar seu novo equipamento você foi contatado de maneira profissional e sentiu-se bem recebido?
- 2 Você se sentiu pressionado pelo vendedor durante a negociação?
- 3 Ele entendeu as suas necessidades e ajudou-lhe na escolha do equipamento apropriado?
- 4 O Sr(a) ficou satisfeito com o conhecimento e as explicações que recebeu sobre as características e operações do seu equipamento?
- 5 O vendedor lhe ajudou na identificação da melhor opção de financiamento para sua necessidade, explicando as opções de maneira simples e detalhada?
- 6 No momento da avaliação, o preço oferecido pelo seu equipamento usado era condizente com o mercado?
- 7 No momento da compra, o Sr. acha que o resultado da negociação foi justo?
- 8 O produto foi entregue conforme data combinada?
- 9 O produto foi entregue com a configuração combinada?

QUADRO 9 - Questões de Vendas

SERVIÇOS

- 1 Foi fácil para o Sr. entrar em contato com o departamento de Serviços?
- 2 Foi fácil para o Sr. agendar o serviço?
- 3 A equipe ouviu o que o Sr. tinha a dizer sobre o problema para determinar o serviço que foi realizado?
- 4 O responsável técnico demonstrou conhecimento sobre o assunto, tirando possíveis dúvidas com relação ao serviço que foi feito?
- 5 O seu problema foi solucionado?
- 6 O Sr. está satisfeito com a aparência e condição em que o equipamento foi entregue?
- 7 O Sr. está satisfeito com a explicação sobre os cuidados necessários com a segurança no manuseio do equipamento?
- 8 O Sr. está satisfeito com a explicação sobre a maneira de operar seu equipamento?
- 9 O Sr. está satisfeito com a explicação sobre a manutenção diária necessária do seu equipamento?
- 10 O Sr. já necessitou retornar mais de uma vez pelo mesmo problema no mesmo equipamento?
- 11 O Sr. acha que o preço cobrado pelo serviço realizado foi justo?
- 12 O equipamento estava pronto dentro do prazo prometido pela concessionária?
- 13 O Sr. se sente satisfeito com o Serviço Móvel (técnico que vai até a fazenda) disponibilizado pela concessionária?

QUADRO 10 - Questões de Serviços

PEÇAS

- 1 Quando o Sr. foi a concessionária para adquirir peças e acessórios, você foi contatado de maneira profissional e sentiu-se bem recebido?
- 2 O prazo de entrega das peças atende às suas necessidades?
- 3 A concessionária teve os produtos pedidos à pronta entrega (em estoque)?
- 4 O produto entregue estava de acordo com o pedido (especificação, quantidade e qualidade)?

QUADRO 11 - Questões de Peças

Um detalhe que vale ser observado é que 3 questões do questionário do departamento de vendas estão vinculadas à matriz do departamento de serviços. Isso se dá pelo fato de que o departamento de Serviços que é responsável por realizar a Entrega Técnica dos equipamentos, que por sua vez é a última fase do processo de venda.

c) Relacionar as questões às missões

Os vínculos entre as missões e o questionário do departamento de Vendas estão no QUADRO 12, do departamento de Serviços estão no QUADRO 13 e do departamento de Peças no QUADRO 14.

VENDAS	Entrevista Consultiva	Contato com o Cliente	Postura de Atendimento	Disponibilidade	Preços e Condições
Quando o Sr(a) visitou a concessionária para comprar seu novo equipamento você foi contatado de maneira profissional e sentiu-se bem recebido?			X		
Você se sentiu pressionado pelo vendedor durante a negociação?	X		X		
Ele entendeu as suas necessidades e ajudou-lhe na escolha do equipamento apropriado?	X				
O Sr(a) ficou satisfeito com o conhecimento e as explicações que recebeu sobre as características e operações do seu equipamento?	X				
O vendedor lhe ajudou na identificação da melhor opção de financiamento para sua necessidade, explicando as opções de maneira simples e detalhada?	X				X
No momento da avaliação, o preço oferecido pelo seu equipamento usado era condizente com o mercado?					X
No momento da compra, o Sr. acha que o resultado da negociação foi justo?	X				X
O produto foi entregue conforme data combinada?				X	
O produto foi entregue com a configuração combinada?			X	X	

QUADRO 12 - Vínculo questões / missões VENDAS Itaeté

SERVIÇOS	Qualidade Técnica	Rapidez na entrega	Postura de atendimento	Preços e Condições	Pontualidade	Garantia
Foi fácil para o Sr. entrar em contato com o departamento de Serviços?			X			
Foi fácil para o Sr. agendar o serviço?		X	X			
A equipe ouviu o que o Sr. tinha a dizer sobre o problema para determinar o serviço que foi realizado?	X		X			
O responsável técnico demonstrou conhecimento sobre o assunto, tirando possíveis dúvidas com relação ao serviço que foi feito?	X		X			
O seu problema foi solucionado?	X					
O Sr. está satisfeito com a aparência e condição em que o equipamento foi entregue?	X					
O Sr. está satisfeito com a explicação sobre os cuidados necessários com a segurança no manuseio do equipamento?	X		X			
O Sr. está satisfeito com a explicação sobre a maneira de operar seu equipamento?	X		X			
O Sr. está satisfeito com a explicação sobre a manutenção diária necessária do seu equipamento?	X		X			
O Sr. já necessitou retornar mais de uma vez pelo mesmo problema no mesmo equipamento?	X					
O Sr. acha que o preço cobrado pelo serviço realizado foi justo?				X		
O equipamento estava pronto dentro do prazo prometido pela concessionária?					X	
O Sr. se sente satisfeito com o Serviço Móvel (técnico que vai até a fazenda) disponibilizado pela concessionária?	X	X	X			

QUADRO 13 - Vínculo questões / missões SERVIÇOS Itaeté

PEÇAS	Disponibilidade	Postura no atendimento	Rapidez na Entrega	Preços e Condições
Quando o Sr. foi a concessionária para adquirir peças e acessórios, você foi contatado de maneira profissional e sentiu-se bem recebido?		X		
O prazo de entrega das peças atende às suas necessidades?	X		X	
A concessionária teve os produtos pedidos à pronta entrega (em estoque)?	X			
O produto entregue estava de acordo com o pedido (especificação, quantidade e qualidade)?	X			

QUADRO 14 - Vínculo questões / missões PEÇAS Itaeté

Como pode ser visto, para cada departamento existe uma missão que não pode ser atingida por nenhuma das questões. A diretoria estratégica optou por continuar o projeto dessa maneira, sem acrescentar nenhuma questão ao questionário.

4.2.3. Aplicação matemática dos resultados

a) Definição dos pesos das missões dos departamentos

Como anteriormente vimos que algumas missões não foram abordadas pelo questionário, elas não entrarão na contabilização de pesos.

Os pesos de cada missão está descrito no QUADRO 15.

DEPARTAMENTO PEÇAS	
Missões	Peso %
Disponibilidade	50%
Postura no atendimento	33.33%
Rapidez na Entrega	16.67%
Total	100.00%

DEPARTAMENTO SERVIÇOS	
Missões	Peso %
Qualidade Técnica	33.33%
Rapidez na entrega	13.20%
Postura de atendimento	26.67%
Preços e Condições	6.67%
Pontualidade	20%
Total	100.00%

DEPARTAMENTO VENDAS	
Missões	Peso %
Entrevista Consultiva	40%
Postura de Atendimento	30%
Disponibilidade	20%
Preços e Condições	10%
Total	100.00%

QUADRO 15 - Pesos das missões Itaeté

b) Atribuir valores aos vínculos

Foram atribuídos valores aos vínculos pré-estabelecidos conforme o método apresentado anteriormente. Os valores estão demonstrados na FIGURA 7 (departamento de Vendas, FIGURA 8 (departamento de Serviços) e FIGURA 9 (departamento de Peças).

VENIDAS	Entrevista Consultiva	Contato com o Cliente	Postura de Atendimento	Disponibilidade	Preços e Condições	PESO	PESO %
Quando o Sr(a) visitou a concessionária para comprar seu novo equipamento você foi contatado de maneira profissional e sentiu-se bem recebido?			0.2			0.2	8.33%
Você se sentiu pressionado pelo vendedor durante a negociação?	0.4		0.2			0.6	19.44%
Ele entendeu as suas necessidades e ajudou-lhe na escolha do equipamento apropriado?	0.4					0.4	11.11%
O Sr(a) ficou satisfeito com o conhecimento e as explicações que recebeu sobre as características e operações do seu equipamento?	0.4					0.4	11.11%
O vendedor lhe ajudou na identificação da melhor opção de financiamento para sua necessidade, explicando as opções de maneira simples e detalhada?	0.4				0.1	0.5	13.89%
No momento da avaliação, o preço oferecido pelo seu equipamento usado era condizente com o mercado?					0.1	0.1	2.78%
No momento da compra, o Sr. acha que o resultado da negociação foi justo?	0.4				0.1	0.5	13.89%
O produto foi entregue conforme data combinada?				0.2		0.2	5.56%
O produto foi entregue com a configuração combinada?			0.2	0.2		0.4	13.89%
PESO	40%		30%	20%	10%	3.3	100.00%

FIGURA 7 - Vínculo Vendas

SERVIÇOS	Qualidade Técnica	Rapidez na entrega	Postura de atendimento	Preços e Condições	Pontualidade	Garantia	PESO	PESO %
Foi fácil para o Sr. entrar em contato com o departamento de Serviços?			0.2667				0.2667	4.71%
Foi fácil para o Sr. agendar o serviço?		0.132	0.2667				0.3987	7.04%
A equipe ouviu o que o Sr. tinha a dizer sobre o problema para determinar o serviço que foi realizado?	0.3333		0.2667				0.6	10.59%
O responsável técnico demonstrou conhecimento sobre o assunto, tirando possíveis dúvidas com relação ao serviço que foi feito?	0.3333		0.2667				0.6	10.59%
O seu problema foi solucionado?	0.3333						0.3333	5.88%
O Sr. está satisfeito com a aparência e condição em que o equipamento foi entregue?	0.3333						0.3333	5.88%
O Sr. está satisfeito com a explicação sobre os cuidados necessários com a segurança no manuseio do equipamento?	0.3333		0.2667				0.6	10.59%
O Sr. está satisfeito com a explicação sobre a maneira de operar seu equipamento?	0.3333		0.2667				0.6	10.59%
O Sr. está satisfeito com a explicação sobre a manutenção diária necessária do seu equipamento?	0.3333		0.2667				0.6	10.59%
O Sr. já necessitou retornar mais de uma vez pelo mesmo problema no mesmo equipamento?	0.3333						0.3333	5.88%
O Sr. acha que o preço cobrado pelo serviço realizado foi justo?				0.0667			0.0667	1.18%
O equipamento estava pronto dentro do prazo prometido pela concessionária?					0.2		0.2	3.53%
O Sr. se sente satisfeito com o Serviço Móvel (técnico que vai até a fazenda) disponibilizado pela concessionária?	0.3333	0.132	0.2667				0.732	12.92%
TOTAL	33.33%	13.20%	26.67%	6.67%	20.00%			

FIGURA 8 - Vínculo Serviços

PEÇAS	Disponibilidade	Postura no atendimento	Rapidez na Entrega	Preços e Condições	PESO	PESO %
Quando o Sr. foi a concessionária para adquirir peças e acessórios, você foi contatado de maneira profissional e sentiu-se bem recebido?		0.3333			0.333	16.7%
O prazo de entrega das peças atende às suas necessidades?	0.5		0.1667		0.667	33.3%
A concessionária teve os produtos pedidos à pronta entrega (em estoque)?	0.5				0.5	25.0%
O produto entregue estava de acordo com o pedido (especificação, quantidade e qualidade)?	0.5				0.5	25.0%
TOTAL	50.00%	33.33%	16.67%			

FIGURA 9 - Vínculo Peças

c) Atribuir os pesos determinados aos resultados da pesquisa

A aplicação dos resultados do questionário geraram os resultados dos departamentos de Vendas, Serviços e Peças conforme FIGURA 10, FIGURA 11 e FIGURA 12 respectivamente.

VENDAS	Entrevista Consultiva	Contato com o Cliente	Postura de Atendimento	Disponibilidade	Preços e Condições	PESO	PESO %	RESULTADO DO QUESTIONÁRIO
Quando o Sr(a) visitou a concessionária para comprar seu novo equipamento você foi contatado de maneira profissional e sentiu-se bem recebido?			0.231			0.231	8.33%	95%
Você se sentiu pressionado pelo vendedor durante a negociação?	0.308		0.231			0.539	19.44%	87%
Ele entendeu as suas necessidades e ajudou-lhe na escolha do equipamento apropriado?	0.308					0.308	11.11%	74%
O Sr(a) ficou satisfeito com o conhecimento e as explicações que recebeu sobre as características e operações do seu equipamento?	0.308					0.308	11.11%	89%
O vendedor lhe ajudou na identificação da melhor opção de financiamento para sua necessidade, explicando as opções de maneira simples e detalhada?	0.308				0.077	0.385	13.89%	93%
No momento da avaliação, o preço oferecido pelo seu equipamento usado era condizente com o mercado?					0.077	0.077	2.78%	98%
No momento da compra, o Sr. acha que o resultado da negociação foi justo?	0.308				0.077	0.385	13.89%	100%
O produto foi entregue conforme data combinada?				0.154		0.154	5.56%	75%
O produto foi entregue com a configuração combinada?			0.231	0.154		0.385	13.89%	82%
PESO	40%		30%	20%	10%	2.772	100.00%	
	1.54		0.69	0.31	0.23			
SATISFAÇÃO DAS MISSÕES	88.60%		88.00%	78.50%	97.00%			

FIGURA 10 - Resultado de Vendas

SERVIÇOS	Qualidade Técnica	Rapidez na entrega	Postura de atendimento	Preços e Condições	Pontualidade	Garantia	PESO	PESO %	RESULTADO DO QUESTIONÁRIO
Foi fácil para o Sr. entrar em contato com o departamento de Serviços?			0.2667				0.2667	4.71%	94.4%
Foi fácil para o Sr. agendar o serviço?		0.132	0.2667				0.3987	7.04%	92.0%
A equipe ouviu o que o Sr. tinha a dizer sobre o problema para determinar o serviço que foi realizado?	0.3333		0.2667				0.6	10.59%	87.0%
O responsável técnico demonstrou conhecimento sobre o assunto, tirando possíveis dúvidas com relação ao serviço que foi feito?	0.3333		0.2667				0.6	10.59%	95.0%
O seu problema foi solucionado?	0.3333						0.3333	5.88%	100.0%
O Sr. está satisfeito com a aparência e condição em que o equipamento foi entregue?	0.3333						0.3333	5.88%	83.0%
O Sr. está satisfeito com a explicação sobre os cuidados necessários com a segurança no manuseio do equipamento?	0.3333		0.2667				0.6	10.59%	96.0%
O Sr. está satisfeito com a explicação sobre a maneira de operar seu equipamento?	0.3333		0.2667				0.6	10.59%	96.0%
O Sr. está satisfeito com a explicação sobre a manutenção diária necessária do seu equipamento?	0.3333		0.2667				0.6	10.59%	97.2%
O Sr. já necessitou retornar mais de uma vez pelo mesmo problema no mesmo equipamento?	0.3333						0.3333	5.88%	94.4%
O Sr. acha que o preço cobrado pelo serviço realizado foi justo?				0.0667			0.0667	1.18%	94.4%
O equipamento estava pronto dentro do prazo prometido pela concessionária?					0.2		0.2	3.53%	38.9%
O Sr. se sente satisfeito com o Serviço Móvel (técnico que vai até a fazenda) disponibilizado pela concessionária?	0.3333	0.132	0.2667				0.732	12.92%	97.2%
TOTAL	33.33%	13.20%	26.67%	6.67%	20.00%				
SATISFAÇÃO DAS MISSÕES	84.76%	94.61%	94.36%	94.44%	38.89%				

FIGURA 11 - Resultado de Serviços

PEÇAS	Disponibilidade	Postura no atendimento	Rapidez na Entrega	Preços e Condições	PESO	PESO %	RESULTADO DO QUESTIONÁRIO
Quando o Sr. foi a concessionária para adquirir peças e acessórios, você foi atendido de maneira profissional e sentiu-se bem recebido?		0.3333			0.333	16.7%	97%
O prazo de entrega das peças atende às suas necessidades?	0.5		0.1667		0.667	33.3%	95%
A concessionária teve os produtos pedidos à pronta entrega (em estoque)?	0.5				0.5	25.0%	83%
O produto entregue estava de acordo com o pedido (especificação, quantidade e qualidade)?	0.5				0.5	25.0%	89%
TOTAL	50.00%	33.33%	16.67%				
SATISFAÇÃO DAS MISSÕES	89.00%	97.00%	95.00%				

FIGURA 12 - Resultado de Peças

4.2.4. Modelagem do processo e aplicação na empresa

a) Determinar o método de aplicação da ferramenta

O método foi determinado seguindo os preceitos descritos no capítulo anterior. Foi gerado um documento em consenso com a diretoria estratégica da empresa e os gerentes representantes das áreas envolvidas – vendas, serviços e peças. O conteúdo do documento na íntegra está presente no ANEXO A.

b) Modelar o processo de aferição

Devido ao software CRM que a Itaeté possui, o processo de aferição foi criado conforme a modelagem utilizada pela empresa. O software de CRM utilizado permite gerenciar atividades e, portanto, foi utilizado como ferramenta de gestão do processo de aferição.

As atividades do processo são:

- Aferir Satisfação
- Analisar Insatisfação
- Contatar Cliente Insatisfeito

No ANEXO B está a modelagem do processo de aferição isolado e no ANEXO C possui o fluxograma do processo de aferição conectado aos processos dos departamentos.

c) Determinar o momento em que o processo de aferição entrará em operação dentro do fluxo de atividades.

Para que esta etapa seja realizada utilizamos a modelagem de processos existentes do departamento de vendas e, dos outros departamentos – serviços e peças, nós criamos um momento para dar o *start* no processo.

A modelagem completa do processo de venda não poderá ser demonstrada neste trabalho por questões de confidencialidade.

O *start* do processo de aferição de vendas se dá ao momento em que o técnico do departamento de serviços realiza a entrega do equipamento no cliente. Depois que todos os processos burocráticos são cumpridos, o equipamento agrícola é encomendado na fábrica. Assim que o equipamento chega é realizada a revisão de entrega. Assim que termina essa revisão, os técnicos são responsáveis por entregar o equipamento na propriedade do cliente, esse evento se chama entrega técnica. Assim que os técnicos chegam da entrega técnica eles devem entregar um documento comprovando a entrega que foi realizada (equipamento que foi entregue, nome do cliente e quem estava presente). Nesta hora que o auxiliar administrativo gera a ação de aferir satisfação de venda.

Já para o processo de aferição de serviço realizado, o *start* está nas OS (ordem de serviço) faturadas. À medida que um serviço é realizado abre-se uma ordem de serviço. Quando o serviço termina essa ordem de serviço é faturada para o cliente e nesse momento é gerada a atividade de aferir satisfação de serviços.

O processo de aferição de vendas de peças é bem parecido com o de serviços. Porém, a mudança está na ordem de serviço, que no caso do departamento de peças é uma ordem de compra faturada. O sistema de controle de estoque possui o nome do cliente, item que foi retirado e valor da compra. Esses dados servem para alimentar o sistema e gerar a atividade de aferir satisfação do processo de venda de peças.

A primeira amostra do projeto contou com 136 ligações, sendo que 84 obtiveram respostas e geraram resultados.

Os dados e resultados do departamento de Vendas, Serviços, Peças e o Geral da Itaeté estão demonstrados nas FIGURA 13, FIGURA 14, FIGURA 15 e FIGURA 16 respectivamente.

O formato dos gráficos abaixo são conhecidos como “teia” ou “radar”. Neles estão expostas as informações de título que representa o departamento ao qual as informações estão relacionadas. A linha em amarelo representa a meta, estipulada em 93% pela cúpula estratégica da empresa. A linha que está na cor verde claro representa os resultados mensurados pela ferramenta objeto deste trabalho. As pontas ou limites do gráfico representam os objetivos de medição, que neste caso corresponde às missões dos departamentos mais a nota que representa a satisfação geral.

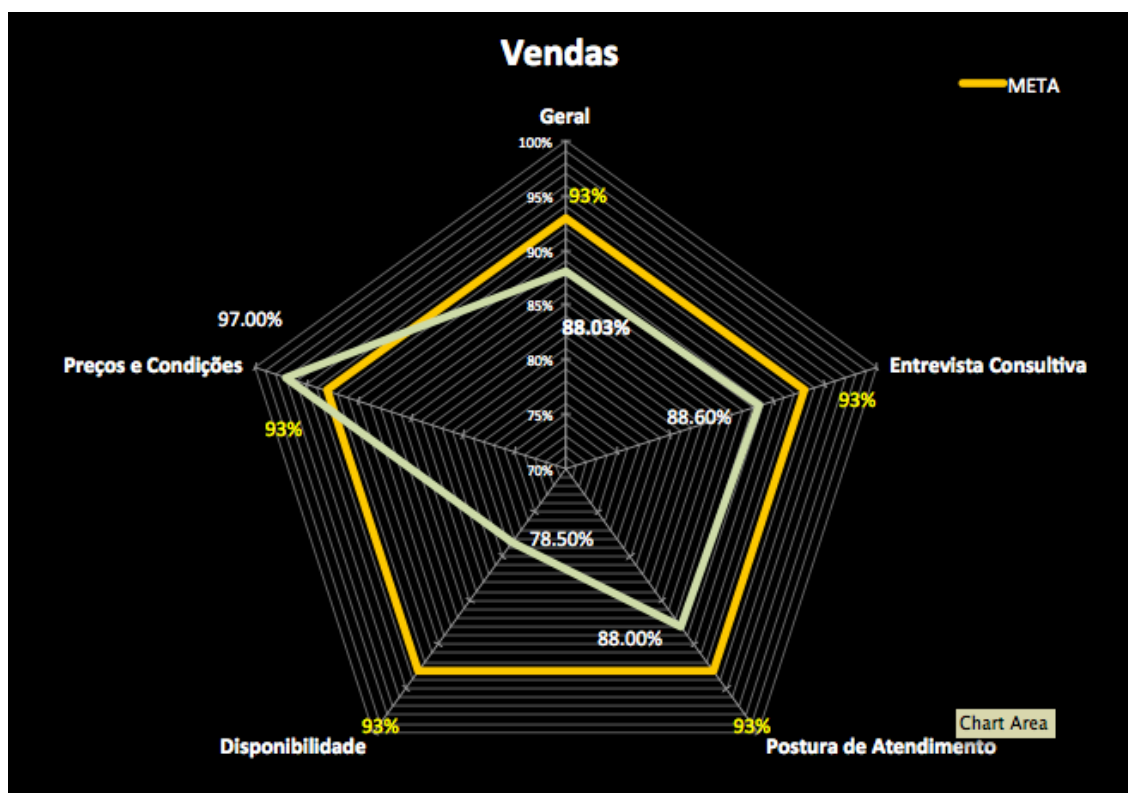


FIGURA 13 - Gráfico Vendas

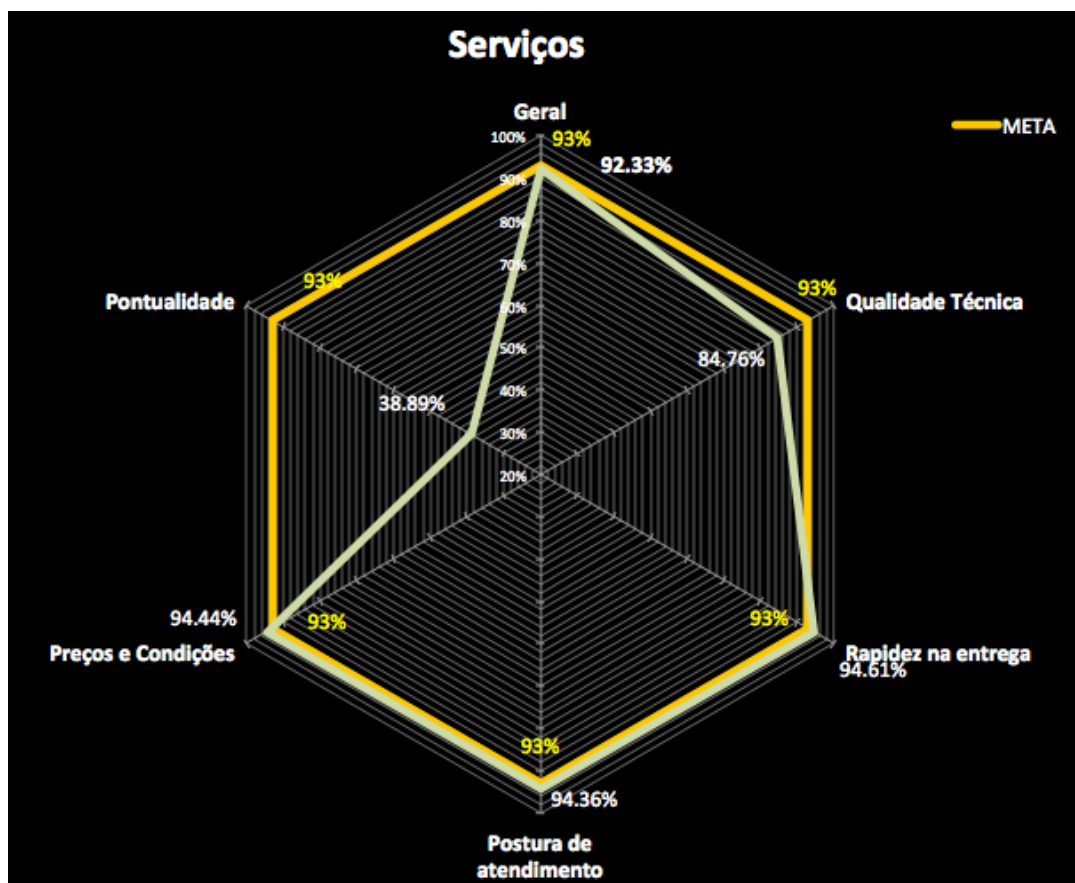


FIGURA 14 - Gráfico Serviços

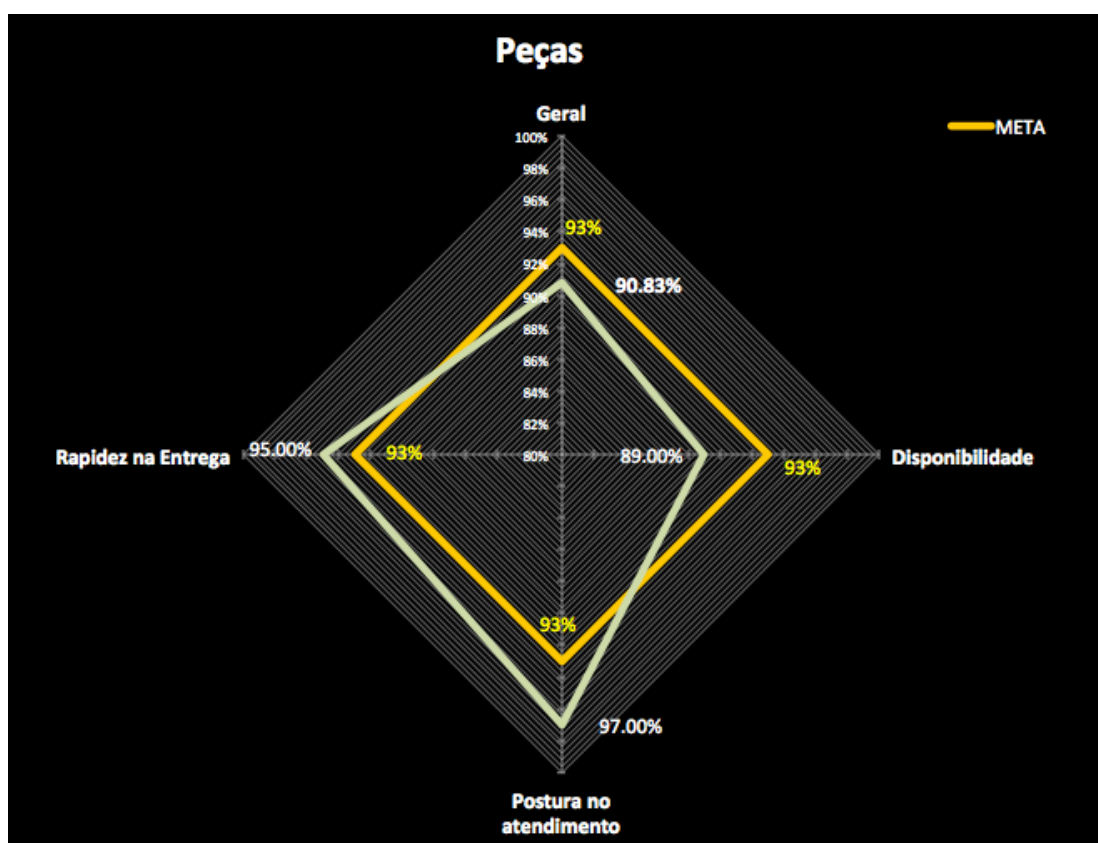


FIGURA 15 - Gráfico Peças

Este último gráfico (FIGURA 16) concentra a informação dos três gráficos anteriores em um único, sendo que as missões referentes aos departamentos estão sob as “meias luas” indicadas pela cor verde vinculadas ao respectivo nome do departamento.

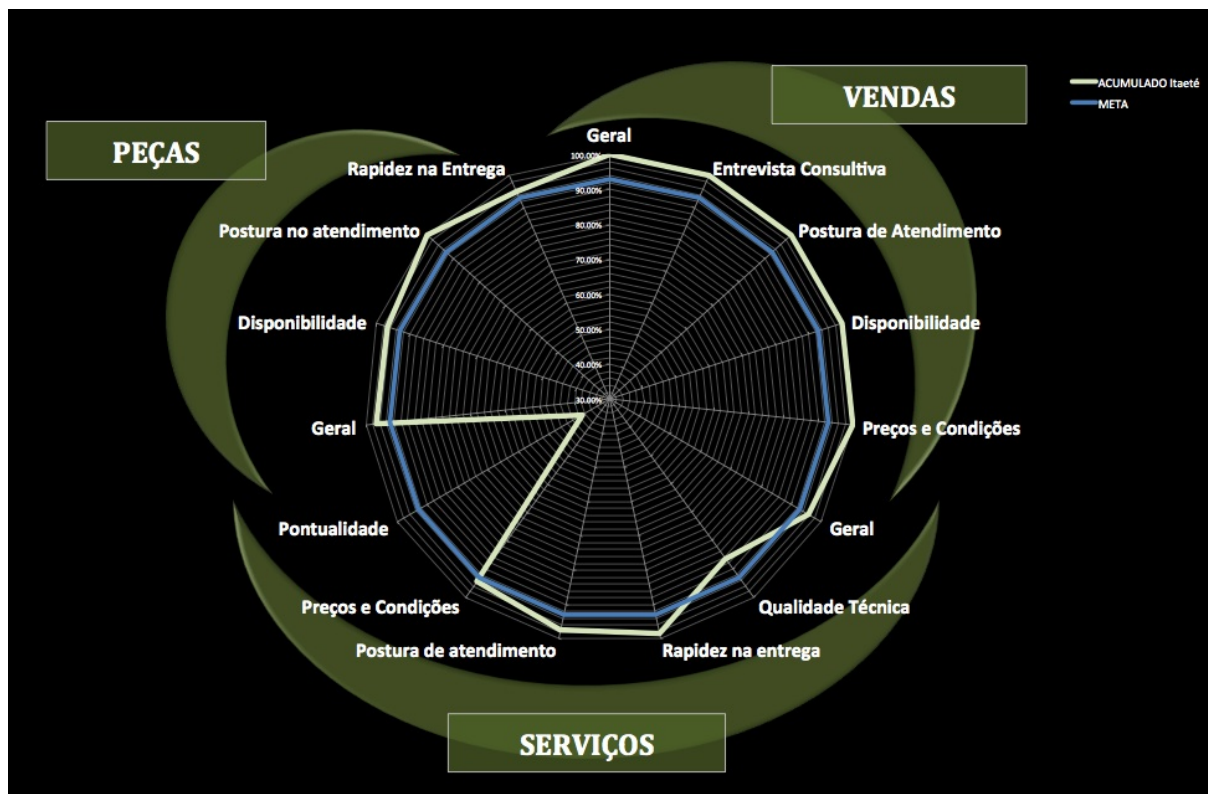


FIGURA 16 - Gráfico Geral

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho representa uma maneira simples e prática para realizar uma ferramenta extremamente objetiva e focada nos resultados da empresa. Vale dizer que consideramos o projeto concluído assim que a primeira amostra de resultados estava analisada. Considerando a data de criação do método, realização de todas as etapas defendidas anteriormente e análise dos resultados, o tempo de projeto foi de 158 dias ou 114 dias úteis trabalhados. Comprovando que o tempo foi um dos limitantes para o estudo.

O projeto foi um sucesso até a presente data e hoje ainda podemos contar com todo o sistema de medição realizado através do software de CRM implantado na empresa (Vórtico CRM – Vórtice Sistemas). Desde o momento das ligações de aferição até os relatórios com as notas ponderadas dos departamentos, tudo é realizado através do CRM.

Um tópico que não foi abordado neste trabalho é a maneira como este modelo deve ser homologada com softwares de gestão de atividades como CRM e ERPs.. A adaptação desses softwares ao modelo de avaliação torna a gestão da informação mais prática e fácil de se trabalhar. Porém, não sabemos ainda quais as facilidades e dificuldades de se inserir esse tipo de ferramenta em softwares de gestão de processos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, Leonard L. Serviços de Satisfação Máxima: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BINDÉ, Mirele Roberto (2007): Desdobramento de estratégias anuais: uma aplicação no setor siderúrgico. Trabalho de Conclusão de Curso – Pontifícia Universidade Católica – RS.

DAFT, Richard L. Organizações: Teoria e Projeto. São Paulo: Thomson – Pioneira, 2006.

FAUZE, N. MATTAR. (2001) *Pesquisa de Marketing. Edição Compacta*. São Paulo: Atlas.

GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Textos e Casos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GODIN, Seth. **Marketing de permissão**. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAS CASAS, André L. Marketing. São Paulo. Atlas. 2009.

LEITE, Leonardo B. O.; REBELATTO, Daisy A. N. Conceitos e ferramentas de *marketing*. Vol. 1. São Carlos, EESC-USP, 2009.

McDONNALD, M.; Mors, T. A.; Phillips, A. Management System Integration: Can It Be Done? Quality Systems - ASQ. p. 67-74. out. 2003.

MOURA, Luciano R. (2005), “Estratégia em ação – o que fazer para que as estratégias sejam implementadas e gerem os resultados esperados”, Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

NETO, Anníbal Afonso. Gestão de *Marketing*. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, Consórcio INEPAD-UnB-UFMT-UFBA-UFLA, 2007

PEPPER AND ROGERS, CRM Series, 1 to 1 2004

PESSOA, Alves G; SILVA, Maria J. N. “Aplicação do PDCA: redução do índice de reclamações de clientes”

SPENDOLINI, M. J. Benchmarking. São Paulo: Makron Books, 1994.

TZU, Sun (2005): A Arte da Guerra, Editora Record, Ed. 28

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. SP: Atlas, 2000.

Site 1 - http://www.cdlfor.com.br/novosite/pdf/codigo_consumidor.pdf

ANEXO A

Metodologia das aferições

Aferição de Satisfação Após Vendas Equipamentos e Máquinas (Q1.7 – Questionário de Vendas)

7 dias depois da “Entrega Técnica”

mediante relatório do Serviços (R1).

A Entrega Técnica é uma atividade do departamento de serviços. Como este não tem um fluxo modelado, a atividade de entrega técnica entraria após a atividade “Equipamento Entregue” ou “Implemento Entregue” dentro do fluxo de Vendas ([..\Vórtice\Aferição de Vendas Itaete.vsd](#)). A Entrega Técnica deve gerar um status de “Entrega Técnica Realizada”, que define com sucesso a atividade.

Ao final de cada semana (sexta-feira) o departamento de serviços deve enviar o relatório de entregas técnicas realizadas na semana vigente e enviar ao encarregado pela aferição de qualidade.

O responsável pela aferição deve receber a informação na sexta-feira e verificar a data da última aferição. Se esta foi em um período maior que 2 meses, o responsável deve se programar pra realizar as ligações na semana seguinte. Caso contrário a nova aferição é agendada para 2 meses após a ultima data.

Aferição de Satisfação Após Serviços (Q2.6 – Questionário de Serviços)

7 dias depois da OS fechada

mediante relatório de OS fechadas (R2)

Ao final de cada semana (sexta-feira) o departamento de serviços deve enviar o relatório das OS fechadas na semana vigente ao encarregado pela aferição de qualidade.

O responsável deve separar as OS por clientes e a atividade de aferição deve englobar **30%** de todas as OSs.

O responsável pela aferição deve receber a informação na sexta-feira e verificar a data da última aferição. Se esta foi em um período maior que 2 meses, o responsável deve se programar pra realizar as ligações na semana seguinte. Caso contrário a nova aferição é agendada para 2 meses após a ultima data.

Aferição de Satisfação Após Venda de Peças (Q3.6 – Questionário de Peças)

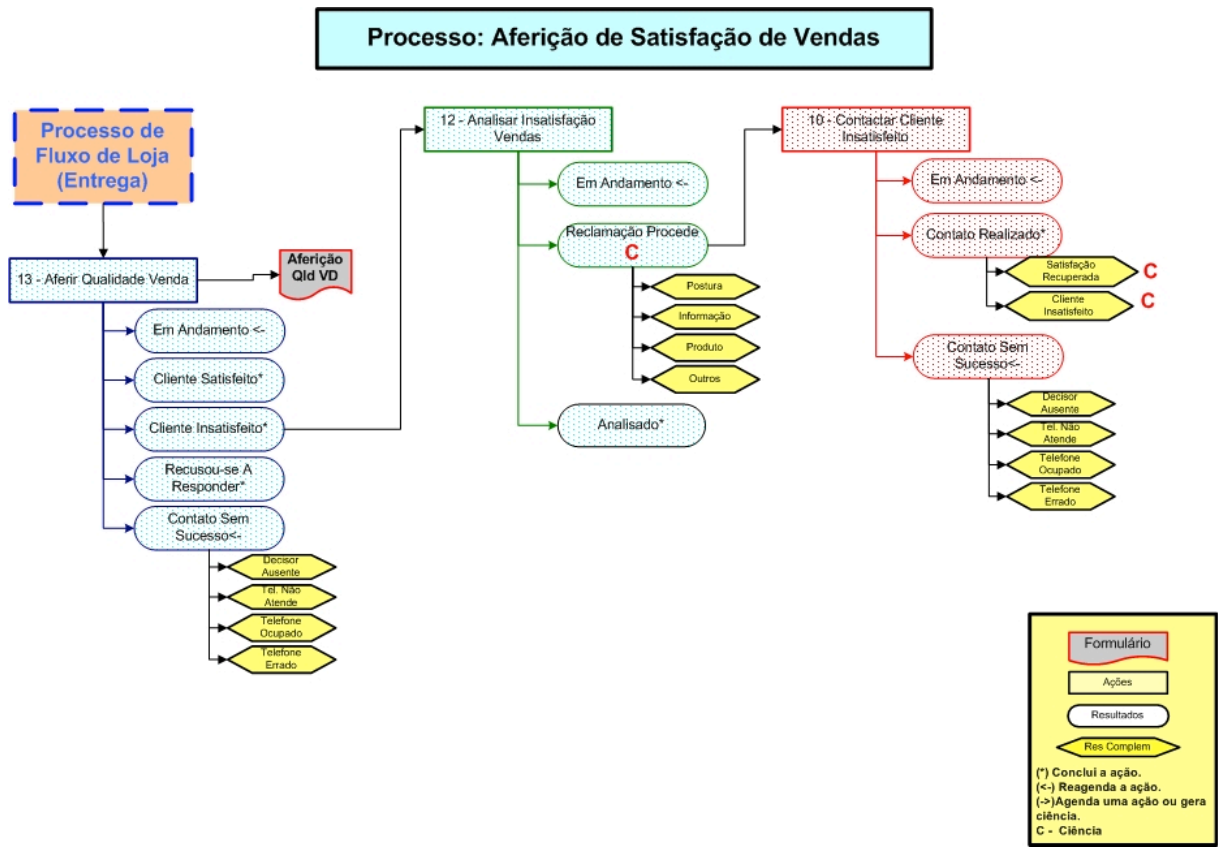
7 dias depois da “Venda Realizada”

mediante notas fiscais (R3)

Ao final de cada semana (sexta-feira) o departamento de peças deve enviar o relatório com as notas fiscais na semana vigente ao encarregado pela aferição de qualidade.

O responsável pela aferição deve receber a informação na sexta-feira e verificar a data da última aferição. Se esta foi em um período maior que 2 meses, o responsável deve se programar pra realizar as ligações na semana seguinte. Caso contrário a nova aferição é agendada para 2 meses após a ultima data.

ANEXO B



ANEXO C

O primeiro grupo de atividades delimitados por um retângulo vermelho é referente ao departamento de Vendas. O Segundo grupo é referente ao departamento de Peças. O terceiro retângulo é referente ao departamento de Serviços. Vale observar que para o último não há muitas atividades modeladas. Isso é explicado devido ao fato de que outro software é responsável por gerenciar as operações do departamento, sendo assim, foram modeladas apenas as atividades chave para que o processo de Aferição de Satisfação funcione. O último retângulo representa o processo de aferição vinculado ao departamento de Qualidade.

