

JÉSSICA DA SILVA BARROS

**Avaliação do processo de monitoramento e medição da satisfação dos
clientes, realizado através de questionário eletrônico, por laboratório de
ensaios químicos e biológicos em alimentos, bebidas, cosméticos e produtos
farmacêuticos**

São Paulo
2016

JÉSSICA DA SILVA BARROS

**Avaliação do processo de monitoramento e medição da satisfação dos
clientes, realizado através de questionário eletrônico, por laboratório de
ensaios químicos e biológicos em alimentos, bebidas, cosméticos e produtos
farmacêuticos**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia
da Qualidade – MBA / USP

Orientador:

Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2016

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por toda força que me deu durante o percorrer destes 2 anos.

Aos meus pais pelos valores que me foram transmitidos, às minhas irmãs.

Ao meu orientador Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto e ao meu estimado professor Prof. Dr. Gilberto Francisco M. de Souza por toda atenção prestada nos momentos em que precisei.

À organização em que trabalho, que através do investimento em seus colaboradores contribuiu para a realização deste curso.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Principalmente aqueles cujo, os caminhos se cruzaram com o meu em nosso ambiente de trabalho.

RESUMO

Este trabalho aborda a avaliação do processo de monitoramento e medição da satisfação dos clientes realizada através de questionário online nos serviços de análises físicas, químicas, físico-químicas e microbiológicas em alimentos, bebidas e produtos para saúde e beleza oferecidos por um laboratório de controle de qualidade. A razão para seleção desta abordagem deu-se por atualmente a organização buscar a melhoria do referido processo, iniciado no ano 2013. Pretende-se com este trabalho aumentar o número de respostas à pesquisa da satisfação do cliente realizada através do questionário online adotado pela organização em questão e definir as ações que deveriam ser tomadas para que sejam obtidos melhores resultados e que estes possam ser úteis para o aumento da competitividade, qualidade e lucratividade da organização.

Palavras-chave: Satisfação do Cliente.

ABSTRACT

This paper deals with the evaluation of the process of monitoring and measurement of customer satisfaction conducted via online questionnaire on physical analysis services, chemical, physical and microbiological in food, drinks and products for health and beauty offered by a control laboratory quality. The reason for selecting this approach was given by the organization currently seeking improvement of that process, started in the year 2013. The aim of this work to increase the number of responses to customer satisfaction survey conducted by online questionnaire adopted by the organization concerned and define the actions that should be taken so that they obtained better results and that they can be useful for increasing competitiveness , quality and profitability of the organization.

Keywords: Customer Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Normalização	19
Figura 2 - Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial	21
Figura 3 - Modelo conceitual da satisfação do cliente.....	26
Figura 4 - Formação da expectativa do cliente.....	27
Figura 5- Faixa de expectativas e aceitabilidade.....	29
Figura 6 - Relação do grau de satisfação com o atendimento da expectativa	33
Figura 7 - Monitorando e medindo a satisfação do cliente	35
Figura 9 - Desempenho geral da organização em estudo.....	53
Figura 10 - Resumo: Classificações por dimensão de serviço.....	54
Figura 11 - Satisfação em Dimensões de Serviços - a experiência da equipe.....	55
Figura 12 - Satisfação em Dimensões de Serviços - Velocidade e Eficiência.....	56
Figura 13 - Satisfação em Dimensões de Serviços - Preço	56
Figura 14 - Satisfação em Dimensões de Serviços - Infraestrutura	57
Figura 15 - Satisfação em Dimensões de Serviços - Atendimento ao Cliente.....	58
Figura 16 - Satisfação em Dimensões – Oferta de Serviço.....	58
Figura 17 - Concorrente de Benchmarking	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação de métodos de pesquisa (contínua).....	38
Tabela 2 - Comparação de métodos de pesquisa (conclusão)	38
Tabela 3 - Plano de ação com ações para a melhoria do processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente	61

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	8
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	12
1.2. OBJETIVO, LIMITAÇÕES E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	12
1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	13
2. ABORDAGEM NORMATIVA DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PARA A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	16
2.1. A ABNT, A ISO, O INMETRO E A IMPORTÂNCIA DA NORMALIZAÇÃO.....	16
2.1.2. AS NORMAS ISO COMO BASE.....	23
3. A SATISFAÇÃO DO CLIENTE	25
3.1. CONCEITUAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	25
3.2. O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	27
3.2.1. A EXPECTATIVA DO CLIENTE.....	27
3.2.2. A PERCEPÇÃO DO SERVIÇO PELO CLIENTE	29
3.2.2.1. AS DIMENSÕES DA QUALIDADE	30
3.2.2.2. MOMENTOS DE VERDADE E CICLOS DE SERVIÇO	31
3.2.3. COMENTÁRIOS ADICIONAIS.....	32
3.3. A ESTRUTURA PARA O MONITORAMENTO E MEDIDAÇĀO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	33
3.3.1. O PLANEJAMENTO.....	34
3.3.2. A OPERAÇÃO	35
3.3.2.1. A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE	36
3.3.2.2. COLETA DOS DADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	36
3.3.2.3. AMOSTRAGEM DOS DADOS.....	40

3.3.2.4. O QUESTIONÁRIO.....	41
3.3.2.5. ANÁLISE DOS DADOS	42
3.3.3. MONITORAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	44
3.3.4. A MANUTENÇÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS.....	44
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	46
4.1. ANÁLISE DO PROCESSO DE MONITORAMENTO E MEDIDA SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXISTENTE NA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	46
4.1.1. A PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ON-LINE	47
4.1.1.1. PERFIL ENTREVISTADO NA PESQUISA ONLINE	50
4.1.1.2. RESULTADOS DA PESQUISA ONLINE	52
5. CONCLUSÃO	63
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este trabalho se originou em considerações e indagações geradas por profissionais relacionados à prática profissional do autor. Prática essa, constituída pela realização das atividades relacionadas à gestão da área da qualidade e ao relacionamento do autor com o dia-a-dia dos envolvidos no processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente.

1.2. OBJETIVO, LIMITAÇÕES E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho se dá por avaliar, a partir das atividades já realizadas, o processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente adotada pela organização, e com base na literatura e métodos conceituados disponíveis definir as ações que devem ser tomadas para que sejam obtidos melhores resultados e estes possam ser úteis para o aumento da competitividade, qualidade e lucratividade da organização.

De modo a obter dados válidos para o desenvolvimento deste trabalho, pretende-se focar em um setor específico, o de serviços de laboratórios de ensaios, cuja organização foco é parte de um grupo multinacional alemão, cuja matriz está localizada em Munique. A unidade de negócio sob estudo está localizada em Moema, São Paulo/SP e opera com aproximadamente 150 colaboradores.

Esclarece-se que o que se pretende significar com o termo “satisfação do cliente” será discutido adiante.

Este trabalho pretende atingir seu objetivo seguindo os seguintes passos:

- 1º Realizar pesquisa exploratória preliminar para identificar, segundo a percepção de profissionais diretamente envolvidos com o monitoramento e medição da satisfação do cliente, os fatores relevantes para a satisfação do cliente no setor indicado;

- 2º A partir dos dados relevantes identificados, realizar pesquisa de modo a avaliar a importância destes fatores para o objetivo do trabalho;
- 3º Aplicar os fatores aplicáveis ao objetivo do trabalho, de modo a propor ajustes necessários no processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente atualmente realizado;
- 4º Apresentar proposta de índice e indicador de eficácia de desempenho, utilizando as informações obtidas a partir da pesquisa exploratória realizada, o qual possibilitará a avaliação da eficácia do processo;
- 5º Apresentar as conclusões permitidas através dos passos anteriores.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta monografia está organizada em capítulos, cujo conteúdo tem por objetivo estabelecer o propósito e as limitações do que se pretende realizar. Esclarecer o contexto e apresentar a sequência lógica da pesquisa exploratória realizada.

A seguir apresenta-se um resumo de cada um dos capítulos.

Capítulo 1 – Introdução

Neste capítulo, inicialmente, são feitas considerações sobre as premissas do trabalho, ou seja, os motivos pela escolha do tema.

Em seguida são relatadas, de forma introdutória, as considerações sobre o tema escolhido, é realizada uma descrição dos objetivos, aponta-se as limitações da pesquisa e apresenta-se uma descrição dos passos que se pretende seguir.

Capítulo 2 – Abordagem normativa da gestão da qualidade em serviços para a avaliação da satisfação do cliente

Neste capítulo são abordadas as normativas existentes em relação ao tema para a gestão da qualidade, incluindo os requisitos setoriais aplicáveis.

As normas existentes servirão como molde para o que se pretende realizar.

Capítulo 3 – A satisfação do cliente

Neste capítulo são discutidos o conceito e os princípios da formação da satisfação do cliente.

Qual a estrutura que a organização deve adotar para permitir o planejamento, a operação, a manutenção e a melhoria dos processos de monitoramento e medição da satisfação do cliente.

São discutidos também os principais fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado, o que são momentos de verdade e como estes interferem na percepção do cliente, incluindo-se os ciclos de serviço.

Também são apresentadas as melhores metodologias de avaliação da qualidade em serviços praticadas atualmente, de modo a viabilizar a avaliação da metodologia atualmente utilizada pela organização, de modo a identificar as premissas a serem adotadas, planejar o modelo de avaliação ideal a ser aplicado, aprimorar o questionário existente, determinar o público alvo e o tamanho da amostra de participantes, além do monitoramento, manutenção e melhoria dos processos.

Capítulo 4 – Resultados e discussões

Neste capítulo, são expostos os comentários comparativos sobre o processo atualmente adotado pela organização, com base nos dados obtidos a partir da pesquisa exploratória, bem como os resultados obtidos para cada um dos aspectos do questionário.

Também, a partir do levantamento dos dados e resultados obtidos na pesquisa, são identificadas e classificadas informações importantes para a melhoria continua do processo, incluindo apresentação de proposta de indicador de eficácia e seus respectivos índices.

Capítulo 5 - Conclusões

Serão apresentados os comentários finais e as conclusões, de modo a ressaltar a contribuição do trabalho para a garantia e a avaliação da eficácia do processo de atendimento ao cliente.

2. ABORDAGEM NORMATIVA DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS PARA A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

2.1. A ABNT, A ISO, O INMETRO E A IMPORTÂNCIA DA NORMALIZAÇÃO

Conforme conta o portal da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), a ABNT é o Foro Nacional de Normalização por reconhecimento da sociedade brasileira desde a sua fundação, em 28 de setembro de 1940, e confirmado pelo governo federal por meio de diversos instrumentos legais.

É uma entidade privada sem fins lucrativos, membro fundador da *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização - ISO), da *Comisión Panamericana de Normas Técnicas* (Comissão Pan-Americana de Normas Técnicas - Copant) e da *Asociación Mercosur de Normalización* (Associação Mercosul de Normalização - AMN). Desde a sua fundação, é também membro da *International Electrotechnical Commission* (Comissão Eletrotécnica Internacional - IEC).

Ela é responsável pela publicação das Normas Brasileiras (ABNT NBR), elaboradas por seus Comitês Brasileiros (ABNT/CB), Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE).

Desde 1950, a ABNT atua também na avaliação da conformidade e dispõe de programas para certificação de produtos, sistemas e rotulagem ambiental. Esta atividade está fundamentada em guias e princípios técnicos internacionalmente aceitos e alicerçada em uma estrutura técnica e de auditores multidisciplinares, garantindo credibilidade, ética e reconhecimento dos serviços prestados.

Trabalha em sintonia com governos e com a sociedade, e contribui para a implementação de políticas públicas, promove o desenvolvimento de mercados, a defesa dos consumidores e a segurança de todos os cidadãos. (ABNT, 2015)

A ISO, conforme conta em seu portal, teve início em 1946, com sede em Genebra, Suíça, e tem como associados organismos de normalização de cerca de 160 países. (ISO, 2015)

A fundação da ISO e a criação de padrões internacionais representaram um grande passo para a atividade industrial mundial, permitindo a otimização das transações comerciais entre os países, promovendo boas práticas de gestão, o avanço tecnológico e a disseminação da informação. O portal da ISO explica de forma resumida a importância dos padrões internacionais para o mundo atual:

“Os padrões internacionais asseguram que produtos e serviços serão seguros, confiáveis e de boa qualidade. Para os negócios, eles são ferramentas estratégicas que reduzem os custos, minimizam desperdícios e erros e aumentam a produtividade. Ajudam as companhias a acessar novos mercados, nivelam os parâmetros do mercado de países em desenvolvimento e facilitam um comércio internacional mais livre e justo”. (ISO, 2015)

Atualmente a ISO é a principal entidade no estabelecimento de padrões internacionais e serve como base para as entidades de cada país, no desenvolvimento das normas nacionais, como é o caso da ABNT.

“A ISO é a maior organização de desenvolvimento de padrões internacionais do mundo. A padronização internacional se refere à especificação de produtos, serviços e boas práticas, ajudando a construir uma indústria mais eficiente e eficaz. Desenvolvidos através do consenso global, os padrões internacionais ajudam a quebrar barreiras para transações internacionais”. (ISO, 2015).

Conforme as informações constantes no portal, a mesma deixa bem claro que seu sistema de padronização leva em consideração as necessidades dos clientes e fabricantes, buscando sempre um consenso entre os interesses dos envolvidos.

“Nossos padrões são desenvolvidos pelas pessoas que deles necessitam, através de um processo consensual. Especialistas do mundo inteiro desenvolvem os padrões que são necessários para seus setores. Isso significa que refletem a abundância da experiência e conhecimento internacional”. (ISO, 2015).

Este processo formal de padronização é visto como indispensável para o lançamento de novas tecnologias, envolvendo aspectos cooperativos, de suma importância para a concorrência de mercado.

O processo formal de elaboração de normas técnicas vem sendo considerado o método mais transparente de promover a padronização em âmbito internacional,

com base no relato de que, por contar com a participação dos diversos países, tais documentos refletiriam consenso entre as partes. No entanto, na prática, este ponto é bastante controverso já que este processo se desenvolve, em geral, de forma lenta, podendo não resultar na escolha da mais atual tecnologia como base, ainda que estimule o consenso e seja aberto a toda a sociedade.

Outra questão é a participação de países em desenvolvimento neste processo, que ainda é escassa, o que pode refletir em uma dificuldade na hora de cumprir as exigências impostas pelos mercados compradores, no caso, os países desenvolvidos.

Frente a isto, é de vital importância que os países participem ativamente do processo formal de padronização técnica em âmbito internacional, para que representem os interesses da sociedade, bem como possam ser plenamente aplicadas e gerar todos os benefícios inerentes à normalização.

Partindo de que a normalização é fundamental no processo de padronização, é através dela que se estabelece a base para o desenvolvimento tecnológico. Para que uma organização consiga evoluir em nível de qualidade e produtividade é necessário que se entenda este conceito e que busque seu desenvolvimento.

Segundo o portal da ABNT, a normalização é uma atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem em um dado contexto. Consiste em particular, na elaboração, difusão e implementação das Normas.

“A normalização é o processo de formulação e aplicação de regras para a solução ou prevenção de problemas, com a cooperação de todos os interessados, e, em particular, para a promoção da economia global. No estabelecimento dessas regras recorre-se à tecnologia como o instrumento para estabelecer, de forma objetiva e neutra, as condições que possibilitem que o produto, projeto, processo, sistema, pessoa, bem, ou serviço atendam às finalidades a que se destinam, sem se esquecer dos aspectos de segurança.” (ABNT, 2015)

Logo, as normas asseguram as características desejáveis de produtos e serviços, com qualidade, segurança, confiabilidade, eficiência, intercambialidade, bem como respeito ambiental e a um custo econômico. (ABNT, 2015)

A normalização é classificada por níveis de alcance geográfico, político ou econômico e pode ser realizada no âmbito de um país específico, denominada Normalização Nacional; uma única região geográfica, econômica ou política do mundo, denominada Normalização Regional ou ainda de vários países, denominada Normalização Internacional. Estes níveis de normalização costumam ser representados por uma pirâmide (figura 1), que apresenta em sua base a normalização empresarial, seguida da nacional e regional, ficando no topo a normalização internacional.

Figura 1 - Níveis de Normalização



Fonte: ABNT, 2015

Esta pirâmide ainda apresenta o nível de Normas de Associações, compostas por entidades de classe, representativas de setores produtivos, que são válidas para o conjunto de empresas a elas associadas. (ABNT, 2015)

Frente à importância e benefícios da normalização, onde a questão técnica torna-se, também, uma questão estratégica, situa-se o tema denominado Avaliação da Conformidade. (Inmetro, 2007)

Segundo o livreto “Avaliação da Conformidade” a expressão “avaliação da conformidade” é definida como:

“O exame sistemático do grau de atendimento por parte de um produto, processo ou serviço a requisitos especificados.”.

Esta definição apesar de bastante simples, traz subentendido um extenso, complexo e poderoso instrumento estratégico para o desenvolvimento das economias nacionais. Portanto, a estratégia competitiva para a participação de um país no comércio internacional tem que, obrigatoriamente, considerar a infraestrutura tecnológica disponível na área de avaliação da conformidade, fator decisivo na aceleração ou redução da velocidade do desenvolvimento econômico, facilitando ou impedindo a participação destes países em mercados internacionais.

Em um enfoque progressivo, as práticas de avaliação da conformidade não devem ser tratadas somente como dificuldades ao comércio internacional a serem superadas, mas, também, como um mecanismo de melhora qualitativa e quantitativa do comércio interno de um país, inserindo-o, de forma eficiente e estruturada na nova ordem econômica mundial.

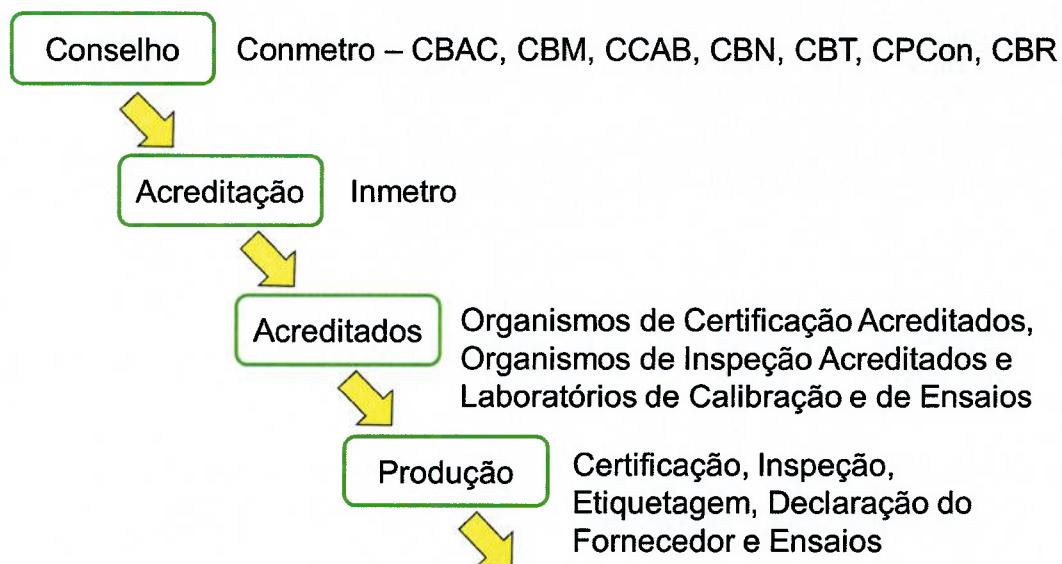
Para as empresas, a avaliação da conformidade induz a busca contundia da melhoria da qualidade. Aquelas que se engajam neste movimento, orientam-se para assegurar a qualidade de seus produtos, processo ou serviços, beneficiando-se com a melhoria da produtividade e o aumento da competitividade, tornando a concorrência mais justa, na medida em que indica, claramente, os produtos, processos ou serviços que atendem aos requisitos especificados.

No Brasil, o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Sinmetro é um sistema constituído por entidades públicas e provadas que exercem atividades relacionadas com a metrologia, normalização, qualidade industrial e avaliação da conformidade. Dentre outras razões, o Sistema foi instituído para criar uma infraestrutura de serviços tecnológicos capaz de avaliar a conformidade de produtos, processos ou serviços.

O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro, agência executiva do Governo Federal, é o gestor do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade – SBAC, obedecendo às políticas públicas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Conmetro que por sua vez, é tecnicamente assessorado pelo Comitê Brasileiro de Avaliação da Conformidade – CBAC.

Apoiam este sistema, além dos organismos de normalização, os laboratórios de metrologia científica e industrial, os organismos acreditados e os institutos estaduais de metrologia legal e qualidade. A figura a seguir ilustra essa estrutura:

Figura 2 - Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial



Fonte: Inmetro, 2007.

Na área de Avaliação da Conformidade, o Inmetro é o único acreditador oficial do Estado Brasileiro, seguindo a tendência internacional atual de apenas um acreditador por país ou economia. O Inmetro é reconhecido internacionalmente como o organismo de acreditação brasileiro pelo *International Accreditation Forum*

(IAF) e foi o primeiro a possuir este reconhecimento na América Latina. (Inmetro, 2007)

2.1.1. OS REQUISITOS DO SETOR DE SERVIÇOS DE LABORATÓRIOS DE ENSAIOS QUANTO A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Frente ao descrito anteriormente quanto a normalização, a norma NBR ISO/IEC 17025, é a norma que introduz os requisitos para o laboratório demonstrar um sistema de gestão da qualidade e sua competência na realização de ensaios e calibrações.

Como a organização objeto do trabalho é um laboratório de ensaios, logo, o direcionamento normativo será dado à prestação de serviços de ensaios.

Conforme exposto na norma NBR ISO 10004, um dos elementos chave para o sucesso da organização é a satisfação do cliente com a organização e seus serviços. (ABNT, 2013)

A partir disso, nos itens aplicáveis a satisfação do cliente, a norma NBR ISO/IEC 17025, fala sobre a importância da relação com o cliente e seus representantes. Também, estabelece a necessidade de haver políticas internas, as quais ditam regras e garantam a confidencialidade das informações em relação aos outros clientes ou demais partes interessadas.

Para tanto, é necessário à elaboração de procedimentos que contemplem, ao menos, os seguintes itens:

- Atendimento ao cliente;
- Atendimento a solicitações de propostas/orçamentos;
- Atendimento de solicitações de alterações em propostas/orçamentos;
- Esclarecimentos técnicos;
- Indicadores da satisfação do cliente; e
- Reclamações.

É importante que o laboratório esteja acessível, para que os clientes possam acompanhar seus ensaios, ter informações dos resultados obtidos bem como

acesso aos documentos e registros pertinentes ao serviço contratado para que possam fazer verificações sobre a conformidade do mesmo.

Também é importante manter as boas práticas de relacionamento com o cliente, onde a emissão da interpretação sobre os resultados obtidos, informações de atrasos e/ou intervenções durante o processo de execução do serviço sejam comunicadas ao cliente, garantindo a boa relação e o atendimento ao requisito de cooperação.

Para a realimentação do sistema do laboratório, são sugeridas como opção as “pesquisas de satisfação do cliente”. (ABNT, 2005)

Por meio das pesquisas de satisfação do cliente, é possível identificar o nível de percepção da qualidade dos serviços prestados e permite a melhoria dos processos e sistemas de gestão do laboratório.

2.1.2. AS NORMAS ISO COMO BASE

A partir das considerações realizadas nos itens anteriores com relação a ISO; a ABNT; o Inmetro; a importância da normalização e; especialmente, aos requisitos setoriais do setor de laboratórios de ensaios, acredito ser prudente adotar as normas como diretrizes para se atingir ao objetivo pretendido.

Conforme estabelecido anteriormente, o objetivo deste trabalho é avaliar, a partir das atividades já realizadas, o processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente adotada pela organização, e com base na literatura e métodos conceituados disponíveis, definir as ações que devem ser tomadas para que sejam obtidos melhores resultados e estes possam ser úteis para o aumento da competitividade, qualidade e lucratividade da organização.

Desta maneira, em primeiro lugar é necessário que as diretrizes escolhidas forneçam orientações/requisitos relativos à gestão da satisfação do cliente. Seguido de ser imprescindível que tais diretrizes possuam a adequada aplicação de modo que se possa garantir o maior desenvolvimento dos resultados permitido, dentro das limitações expostas pelo escopo do trabalho.

Além disto, parece adequado adotar como base para o trabalho proposto normas que, ofereçam orientações/requisitos relativos a gestão da satisfação do cliente que já tenham demonstrado reconhecida aceitação mundial, como é o caso das normas internacionais, ISO. Logo, estas servirão de base para o desenvolvimento deste trabalho.

3. A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

3.1. CONCEITUAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

De acordo com a norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013):

“A satisfação do cliente é a percepção do cliente do grau em que suas expectativas foram cumpridas”.

A definição de satisfação do cliente para a norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013), difere daquela constante na norma NBR ISO 9000:

“A satisfação do cliente é a percepção do cliente do grau no qual seus requisitos foram atendidos. (ABNT, 2005)“.

“Requisitos é a necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória. (ABNT, 2005)“.

Conforme disposto na norma NBR ISO 9000 (ABNT, 2005), o “Geralmente implícito” significa uma prática costumeira ou usual para a organização, clientes e outras partes interessadas, e que a necessidade ou expectativa considerada está implícita.

Essa diferenciação se dá pela norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013), focar o auxílio na identificação das expectativas do cliente inteiramente do ponto de vista da visão do cliente do produto/serviço esperado, enquanto que a definição constante na norma NBR ISO 9000 envolve a compreensão da organização sobre os requisitos do cliente.

Ainda segundo a norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013), a satisfação do cliente é determinada pela diferença entre as expectativas e a percepção do cliente quanto ao produto entregue pela organização, e quanto aos aspectos relativos à própria organização. (ABNT, 2013)

Este é um dos modelos mais presentes na literatura, segundo Henrique Corrêa (2014). Antes de passar pela experiência do serviço, e a percepção que tem do que foi a experiência do serviço.

Para se promover a satisfação do cliente, a organização necessita, primeiramente, compreender as expectativas do cliente. As quais podem estar implícitas, explícitas ou ainda não inteiramente articulada. (ABNT, 2013)

Segundo Henrique Corrêa (2014) clientes cujas expectativas não são atendidas tornam-se clientes insatisfeitos, enquanto clientes que têm suas expectativas atendidas tornam-se clientes satisfeitos e os clientes que tem suas expectativas superadas tornam-se clientes muito satisfeitos.

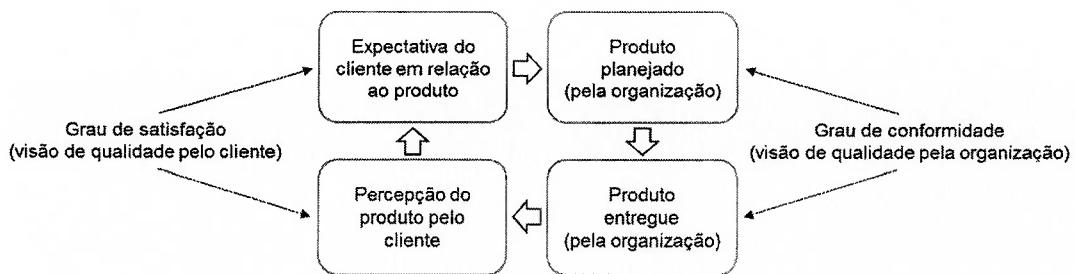
De acordo com a norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013) as expectativas do cliente quando compreendidas pela organização, formam a base primária do produto/serviço que seguidamente será planejado e entregue.

Entender em que medida o produto entregue e outros aspectos da organização são percebidos pelo cliente, atendendo ou excedendo suas expectativas, determina o grau de sua satisfação.

Como visto pela diferenciação dos termos entre as normas, é importante fazer distinção entre a visão da organização sobre a qualidade do produto/serviço entregue e a percepção do cliente sobre o produto/serviço entregue e outros aspectos da organização, porque é esta que determina a satisfação do cliente. (ABNT, 2013)

A relação entre a visão da organização e a visão do cliente sobre a qualidade do produto/serviço entregue, é demonstrada na figura 3, retirada do anexo A da norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013), a qual representa o modelo conceitual da satisfação do cliente. As variáveis formadoras da satisfação do cliente serão tratadas nos próximos capítulos.

Figura 3 - Modelo conceitual da satisfação do cliente



Fonte: adaptado da NBR ISO 10004:2013 (ABNT, 2013)

Apesar da importância em se analisar as duas visões com distinção, é importante que ambas sejam observadas, pois é necessário anular a diferença entre a qualidade esperada pelo cliente e a percepção do cliente sobre a qualidade do produto entregue, a fim de melhorar a satisfação do cliente. (ABNT, 2013)

3.2. O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Como visto anteriormente, a formação da satisfação do cliente se dá pela diferença entre a expectativa do cliente e sua percepção em relação ao produto/serviço entregue pela organização.

Corrêa (2014) diz que essas duas variáveis são essenciais para a gestão do grau de satisfação do cliente.

3.2.1. A EXPECTATIVA DO CLIENTE

Monteiro de Carvalho e Paladini (2012) e Corrêa (2014), dizem que as expectativas do cliente são formadas pelos fatores ilustrados na figura 4:

Figura 4 - Formação da expectativa do cliente



Fonte: Adaptado, Corrêa, H. 2014.

A **comunicação “boca a boca”** está relacionada às experiências passadas de outros clientes e pode influenciar tanto positiva quanto negativamente para a organização, dizem Monteiro de Carvalho e Paladini (2012). Quando positiva, ajuda a aumentar a demanda e construir a imagem da organização. Mas, infelizmente, quando negativamente influencia muito mais, pois quando desfavorável destrói ou deixa de construir, com muita rapidez, a imagem da organização.

As **necessidades pessoais**, conforme dito por Monteiro de Carvalho e Paladini, (2012) e Corrêa (2014), são as expectativas que o cliente possui em relação a sua necessidade ser satisfeita ou seu desejo ser atendido. É interessante notar que, conforme Monteiro de Carvalho e Paladini (2012), dizem o cliente, por algumas vezes, pode ter necessidades conflitantes com seu desejo. Frente a isso, cabe à organização esclarecer suas dúvidas e seus conflitos.

A **experiência anterior**, conforme dito por Corrêa (2014) influenciam o grau de expectativa do cliente, pois se o nível de satisfação do cliente com as experiências passadas for alto, as expectativas tenderão a ser influenciadas. Logo, um cliente encantado tenderá a elevar suas expectativas para a próxima vez que procurar a organização. Desta forma, é prudente que o encantamento do cliente seja de forma que a organização possa sempre elevar respectivamente o grau de percepção do cliente. De modo que a comparação entre a expectativa influenciada do cliente e a percepção continue favorável à organização. Também, é importante lembrar que a expectativa passada também leva em consideração as experiências vividas com outros fornecedores do mesmo serviço.

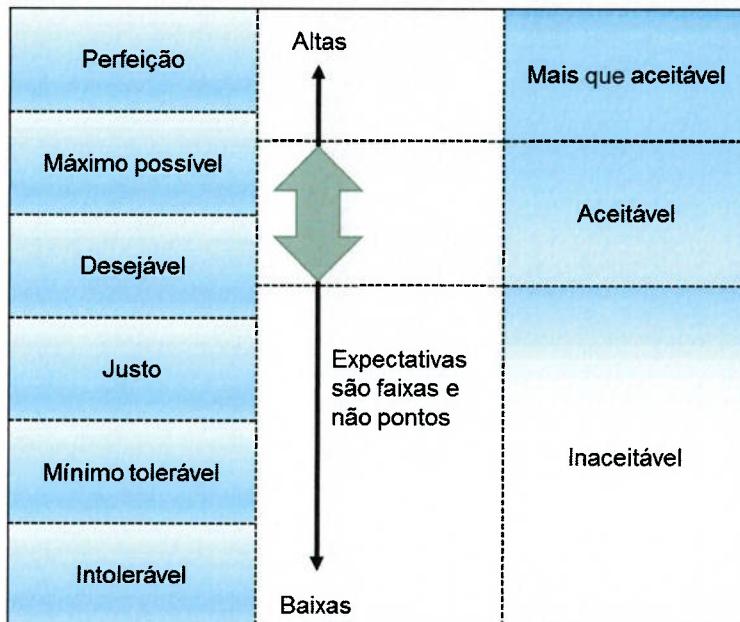
A **comunicação externa**, segundo Corrêa (2014) é composta por vários tipos de comunicação, que podem ser comunicações realizadas pela própria organização ou realizadas por outros órgãos de divulgação, como sites que avaliam e comparam fornecedores, propaganda por rádio ou televisão, ou ainda credenciais, como diplomas expostos nas paredes dos escritórios. Neste tipo de comunicação, como dito por Monteiro de Carvalho e Paladini (2012) e Corrêa (2014), deve-se tomar cuidado com este tipo de comunicação, de modo que não se eleve a expectativa do cliente a um nível que não possa ser atendido ou então criar uma expectativa tão baixa que não atraia o cliente. O ideal é trabalhar de forma a ajustar as expectativas a um nível competitivo com as ofertas concorrentes e desenvolver processos capazes de atendê-las.

Corrêa (2012) inclui que o preço também influencia na formação da expectativa do cliente e diz que principalmente antes da compra, o cliente estabelece em sua mente uma correlação entre o preço cobrado e a qualidade esperada pelo serviço prestado.

Devido à prestação de serviços não ser precisa, com delimitações claras, as expectativas dos clientes não se mantêm em um nível único, bem definido e claro. Há, na verdade, uma faixa de expectativas com as quais o cliente trabalha, as quais são dependentes dos fatores listados, tendo destaque as necessidades pessoais, como dito anteriormente.

Esta faixa de expectativas e limites de aceitabilidade esta ilustrada na figura 5:

Figura 5- Faixa de expectativas e aceitabilidade



Fonte: Adaptado, Corrêa, 2014.

3.2.2. A PERCEPÇÃO DO SERVIÇO PELO CLIENTE

De acordo com a norma NBR ISO 10004:2013 (ABNT, 2013), a percepção do cliente com relação ao serviço prestado caracteriza o serviço a partir do ponto de vista do cliente. Esta percepção é formada pelas necessidades pessoais, pelo ambiente organizacional e pela concorrência de mercado.

Como dito anteriormente, a satisfação do cliente é um julgamento expresso de diferentes maneiras pelo cliente e o grau desta satisfação reflete as diferenças entre a visão do cliente em relação ao produto/serviço esperado e ao produto/serviço entregue, o qual também inclui aspectos da organização.

3.2.2.1. AS DIMENSÕES DA QUALIDADE

De modo a tentar delimitar as características de desempenho que o cliente utiliza para avaliar um serviço, Monteiro de Carvalho e Paladini (2012), assim como Zeithaml (1990) indicam a utilização das “Dimensões da Qualidade” para descrevê-las, com o objetivo de ajudar as organizações a focar seus esforços na formulação de *checklists* adequados a sua operação.

As dimensões da qualidade relevantes para o setor de serviços, segundo Monteiro de Carvalho e Paladini (2012) são:

Os aspectos **tangíveis**, como a aparência das instalações físicas, os equipamentos, o pessoal e a publicidade.

O **atendimento**, o nível de atenção que é prestada aos clientes quando em contato com os funcionários da organização.

A **confiabilidade**, a capacidade da organização em realizar o serviço prometido com qualidade e de forma confiável.

A **resposta**, disponibilidade dos funcionários em auxiliar o cliente e fornecer serviços rápidos.

A **competência**, detenção de habilidade e conhecimento para realização do serviço.

A **consistência**, o nível de ausência de variabilidade entre a especificação do cliente e o serviço prestado.

A **cortesia**, ou seja, respeito, consideração e afetividade no contato pessoal entre funcionários e o cliente.

A **credibilidade**, honestidade da organização, tradição no mercado, e confiança do serviço prestado.

A **segurança**, ausência de dúvida, risco ou perigo.

O **acesso**, facilidade de acesso, proximidade e contato fácil.

A **comunicação**, capacidade da organização em estabelecer comunicação eficaz e eficiente com o cliente, de modo inteligível, frequente e com riqueza de detalhes adequada.

A **conveniência**, ou seja, a proximidade e disponibilidade da organização em relação a seus benefícios.

A **velocidade** da prestação do serviço.

A **flexibilidade**, nível de habilidade em alterar o pacote de serviços de modo a melhor atender as expectativas/necessidades dos clientes. Neste item também são avaliadas a rapidez e facilidade com que estas alterações são realizadas.

A capacidade em **entender ao cliente**, conhecer suas características e suas necessidades.

3.2.2.2. MOMENTOS DE VERDADE E CICLOS DE SERVIÇO

Os momentos de verdade são situação de contato entre a organização e o cliente que interferem na percepção de qualidade do cliente e relação ao serviço prestado, dizem Monteiro de Carvalho e Paladini (2012).

A expressão momento de verdade foi proposta por Normann em 1993 e posteriormente popularizada por Jan Calson, CEO da SAS (Scandinavian Air System), o qual acreditava que esses momentos eram cruciais para a percepção e consequentemente a satisfação do cliente.

Segundo Corrêa (2014) ao logo dos vários momentos de contato que o cliente pode ter com a organização, as expectativas podem variar quanto aos critérios competitivos, ou seja, características de desempenho que importam mais naquela específica situação.

A sequência cronológica desses “momentos de verdade” é chamada de Ciclos de Serviço.

3.2.3. COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Além dos itens discutidos anteriormente, e conforme demonstrado na figura 3, a norma NBR ISO 10004:2013, (ABNT, 2013) diz que convém que a organização planeje seu produto/serviço com conhecimento pleno das expectativas do cliente e que este seja informado sobre as características e limitações do produto/serviço, além de entregar-lo em conformidade com o produto/serviço planejado.

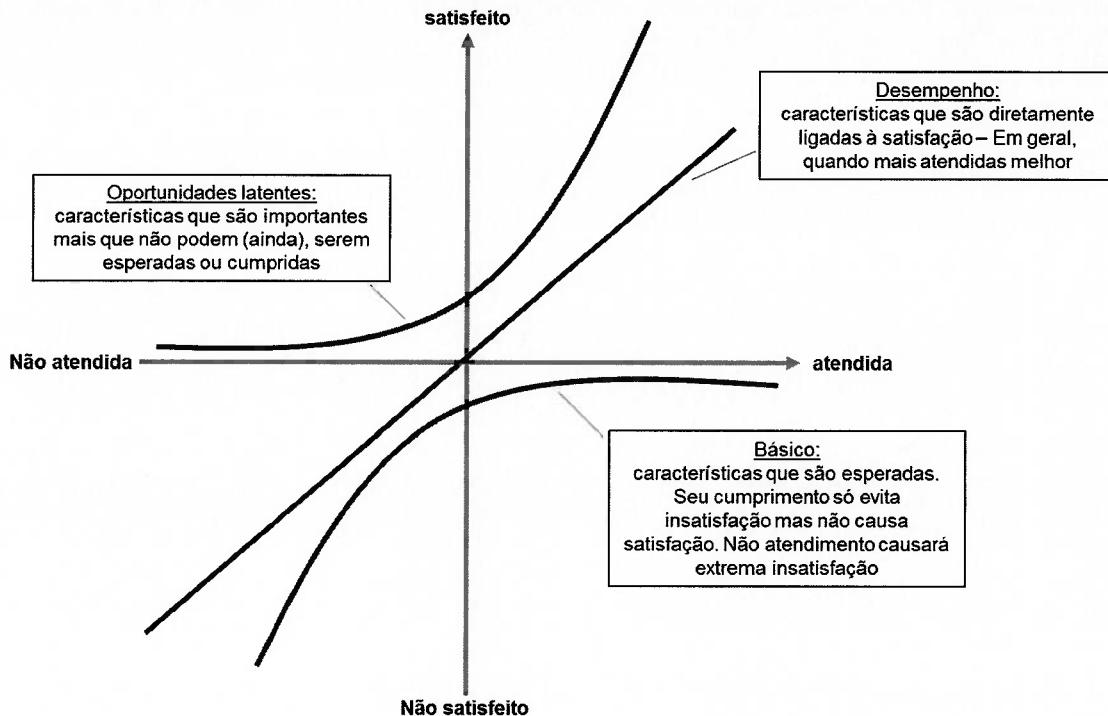
Também vale considerar que a satisfação do cliente não está relacionada apenas ao produto/serviço prestado e suas características, mas também a outros aspectos da organização. (ABNT, 2013).

A norma ISO 10004:2013 (ABNT, 2013), ainda completa dizendo que a satisfação do cliente contém dois seguimentos distintos:

- A satisfação com as características do produto/serviço entregue;
- E a satisfação total do cliente.

Diz ainda que frequentemente o cliente especifica determinadas características do produto/serviço que atingem diretamente a satisfação do mesmo, conforme ilustrado na figura 6:

Figura 6 - Relação do grau de satisfação com o atendimento da expectativa



Fonte: adaptado, ABNT, 2013.

As relações acima demonstram as seguintes categorias:

“Básicas” são as características que o cliente espera em relação ao produto/serviço.

“Desempenho” são as características do produto/serviço que, diretamente, afeta a satisfação do cliente.

“As oportunidades latentes” são características que possivelmente são muito importantes ou atrativas para os clientes.

Estas características se monitoradas, além de contribuir para o acompanhamento da satisfação do cliente, oferecem oportunidades de mercado e vantagens competitivas futuras para o desenvolvimento da organização. (ABNT, 2013).

3.3. A ESTRUTURA PARA O MONITORAMENTO E MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O princípio “Abordagem Sistêmica para Gestão”, de acordo com o disposto nas normas da família ABNT NBR ISO 9000 (ABNT, 2005), estabelece que:

"Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de esta atingir os seus objetivos".

A aplicação desse princípio, segundo afirmação na ABNT NBR ISO 9004 (ABNT, 2010) garante à organização:

- Estruturação de um sistema para conseguir os objetivos da organização da forma mais eficaz e eficiente;
- Compreensão das interdependências entre os processos do sistema;
- Abordagens estruturadas que harmonizam e integram processos;
- Proporcionar um melhor entendimento das funções e responsabilidades necessárias para conseguir os objetivos comuns e, assim, reduzir barreiras interfuncionais;
- Entendimento das capacidades organizacionais e identificação das limitações de recursos antes da ação;
- Identificação e definição de como atividades específicas dentro de um sistema devem operar;
- Melhorar continuamente o sistema através de medição e avaliação.

Frente a estas afirmações, a norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013) também direciona para que abordagem do processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente seja de maneira sistemática e que para isto, a estrutura da organização deve permitir o planejamento, a operação, a manutenção e a melhoria do processo.

3.3.1. O PLANEJAMENTO

Nesta etapa, segundo a norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013) ocorre à determinação do **propósito e objetivos** do processo.

Esta definição pode incluir, por exemplo, a avaliação de respostas dos clientes para os serviços disponíveis na organização; investigar motivos das reclamações de cliente registradas; investigar as razões de perda de clientes ou parte do mercado;

comparar o nível de satisfação dos clientes da organização em relação aos concorrentes; etc.

A partir do propósito e objetivos definidos e com recursos humanos competentes é que se define o tipo de dados que serão pesquisados, como e onde serão coletados, e com que frequência.

A determinação do escopo depende do tipo e/ou nível de informação que se deseja avaliar, e esta pode variar por cliente, região, período de tempo, mercado ou ainda por produto. (ABNT, 2013).

3.3.2. A OPERAÇÃO

Para a operacionalização deste processo, após identificar as expectativas do cliente, conforme descrito no subitem 3.2, a norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013) diz que a organização deve coletar os dados referentes à satisfação do cliente, analisa-los e comunica-los às funções apropriadas.

A figura 7 demonstra as atividades acima citadas e suas relações entre si:

Figura 7 - Monitorando e medindo a satisfação do cliente



Fonte: Adaptado, ABNT, 2013.

A coleta de dados parte do princípio de se identificar as características do produto/serviço, da entrega e da organização que interferem na formação da satisfação do cliente. Tais características podem ser agrupadas em categorias.

Se necessário, recomenda-se realizar uma avaliação em um subconjunto de clientes de modo a determinar/verificar a percepção de relevância definida pela organização.

Também, examinar fontes de informação já existentes na organização podem informar os pontos fortes e fracos do produto/serviço e processo relacionado, ou ainda, suplementar os dados coletados diretamente com os clientes. (ABNT, 2013).

3.3.2.1. A AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Como já dito anteriormente, e como afirma Corrêa (2014) à avaliação que o cliente realiza do serviço prestado e consequentemente recebido, na maioria das vezes é difícil de ser medida precisamente e pode ainda ser bem diferente da qualidade sob a visão da organização.

A avaliação que o cliente realiza procede da satisfação que o serviço oferece e resulta da comparação entre suas expectativas e suas percepções a respeito do serviço recebido. Como as expectativas e percepções variam de cliente para cliente, e de cada situação, a satisfação do cliente é um conceito subjetivo.

A avaliação da satisfação do cliente é um tipo de estudo de mercado, onde os clientes são consultados por meio de alguma ferramenta, que possui como objetivo identificar, principalmente, os pontos fracos, ou seja, de insatisfação do cliente com a organização ou produto/serviço prestado, para então tomar ações que possam aumentar a fidelidade do cliente, repetição de vendas e aumento da lucratividade da organização. (Corrêa, 2014)

3.3.2.2. COLETA DOS DADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A coleta de dados referente à satisfação do cliente por meio da pesquisa (ABNT, 2013), ou como chamado por Corrêa (2014), sistema de *feedback*, é a ferramenta gerencial mais utilizada pelos mais variados seguimentos prestadores de serviços. Sua montagem e implantação requer um conjunto de recursos (financeiros,

humanos, tecnológicos) dos quais se espera um retorno concordante como de qualquer outro investimento realizado pela empresa. (Corrêa, 2014).

Segundo Corrêa (2014) a experiência mostra que geralmente o retorno desse investimento é baixo, e as causas disso estão relacionadas com o processo de coleta de dados com os clientes ou com a utilização destas informações pelo nível gerencial.

Conforme a norma NBR ISO 10004:2013 (ABNT, 2013), o método definido para coleta de dados deve ser sistematizado, detalhada e documentado, especificando como os dados devem ser coletados e quais aspectos foram considerados.

Os métodos de coleta dos dados podem ser classificados como qualitativo, quantitativo, ou ambos, e estes dependem do tipo de informações que se deseja coletar.

As **avaliações qualitativas** são delineadas para revelar as características do produto/serviço, da entrega ou da organização que influenciam significativamente na formação da satisfação do cliente. São realizadas para compreender ou explorar a percepção e ações individuais de cada cliente e identificar ideias ou dúvidas.

Este tipo de avaliação se apresenta de maneira flexível, mas pode ser subjetiva.

Os métodos antecedentes a execução desse tipo de avaliação são as entrevistas pessoais e grupos de discussão. (ABNT, 2013)

As **avaliações quantitativas** são as delineadas para medir o grau de satisfação do cliente. São realizadas para coletar dados agrupados, utilizando perguntas ou critérios fixos.

Esse tipo de avaliação é realizado, principalmente, através de entrevistas pessoais ou entrevistas telefônicas ou ainda questionários. Tais questionários podem ser distribuídos por correio, junto com o produto/serviço prestado ou ainda de forma eletrônica.

Ela demonstra a situação atual da organização, à compara com a concorrência ou ainda acompanha sua mudança ao longo do tempo. (ABNT, 2013)

A tabela 1, a seguir, descreve as vantagens e limitações referentes aos métodos mais comuns para coleta de dados.

Tabela 1 - Comparação de métodos de pesquisa (contínua)

Método	Vantagens	Limitações
Entrevista pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Contato e atenção pessoal - Possibilidade de perguntas complexas e dirigidas - Flexibilidade na condução da entrevista - Disponibilidade imediata da informação - Capacidade para verificar a informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma mais tempo, consequentemente mais lento - Mais caro, especialmente se os pesquisados estão dispersos geograficamente - Risco de possível distorção introduzida pelo pesquisador
Entrevista telefônica	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista mais barata do que frente a frente - Flexibilidade - Capacidade de verificar a informação - Maior velocidade da execução - Disponibilidade imediata da informação 	<ul style="list-style-type: none"> - As respostas não-verbais não podem ser observadas (nenhum contato visual) - Risco de distorção pelo pesquisador - Informação limitada pela duração relativamente curta da entrevista (20 a 25 minutos)

Fonte: adaptado, ABNT, 2013.

Tabela 2 - Comparação de métodos de pesquisa (conclusão)

Grupo de discussão	<ul style="list-style-type: none"> - Mais barato do que entrevista individual - Perguntas parcialmente estruturadas - Respostas espontâneas 	<ul style="list-style-type: none"> - Exige facilitador experiente e equipamento relacionado - O resultado depende da familiaridade do participante com a técnica
--------------------	--	--

	resultando da interação do grupo	- Difícil se os clientes estão dispersos em grande região
Pesquisa pelo correio	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo custo - Pode alcançar um grupo geográfico extensamente disperso - Nenhuma distorção pelo pesquisador - Nível elevado de padronização - Relativamente fácil de controlar 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa taxa de resposta - A auto seleção dos pesquisados pode conduzir a amostragem distorcida, que não reflete a população - Possível dificuldade com perguntas não claras - Falta de controle do comportamento nas respostas - Mais tempo para o levantamento dos dados
Pesquisa eletrônica (<i>on-line</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo custo - Perguntas previamente preparadas - Nenhuma distorção pelo pesquisador - Nível elevado de normalização/comparabilidade - Execução rápida - Avaliação fácil 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa taxa de resposta - Falta de controle do comportamento nas respostas - Atraso na disponibilidade dos dados - Alta probabilidade de interrupção em caso das perguntas não claras - Supor que o cliente tem o equipamento e é familiar com a tecnologia

Fonte: adaptado, ABNT, 2013.

Diversas áreas podem se interessar pelas informações coletadas, mas pelo menos quatro estão ligadas diretamente à formação do nível de satisfação do cliente: a área de projeto, marketing, operações e suporte ao cliente. (Corrêa, 2014)

Ao se determinar a frequência, período ou motivo para a coleta dos dados a organização deve considerar o desenvolvimento ou lançamento de um novo produto; a conclusão e etapas significativas de projetos; mudanças relevantes nos produtos, processos ou no ambiente organizacional; redução da satisfação do cliente ou perda

de mercado; a manutenção dos atuais clientes e a tolerância dos clientes à frequência das avaliações.

A coleta dos dados realizada pela própria organização pode ser mais econômica e apresentar melhores resultados, fortalecendo o relacionamento da organização com o cliente, de modo a melhor entender seus problemas. No entanto, há o risco de os dados serem influenciados pelo relacionamento dos envolvidos na pesquisa. Este risco pode ser evitado se a avaliar for terceirizada. (ABNT, 2013)

3.3.2.3. AMOSTRAGEM DOS DADOS

A norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013) determina que o tamanho da amostra e o método de amostragem sejam estatísticos. Desta maneira, o tamanho da amostra terá um nível de confiança especificado nos resultados e dentro de uma margem de erro conhecido. Desta maneira o método de amostragem fornecerá resultados representativos da população de clientes da organização.

Corrêa (2014) diz que a prática demonstra que devido às restrições orçamentárias, os esforços devem ser concentrados nos grandes clientes, ou seja, aqueles que refletem significativamente o faturamento da organização. Estes devem ser pesquisados exaustivamente. Os demais devem ser monitorados continuamente, já que as causas de insatisfação são as mesmas.

Durante a coleta de dados deve ser questionados, preferivelmente, o pessoal diretamente relacionado com o processo de decisão de compra do serviço, e neste processo, abordar indiretamente a opinião dos usuários do serviço, já que essas decisões no médio prazo influenciarão a decisão dos responsáveis pela compra.

A avaliação de desempenho quanto ao nível organizacional, devemos considerar, principalmente, dois aspectos:

- A unidade a ser avaliada é aquela que o cliente comprehende como o prestador de serviço;

- A organização que pretende, realmente, aprimorar a satisfação de seus clientes, precisa coletar informações referentes a uma unidade organizacional inteira, apenas dessa maneira as informações serão úteis.

Quanto menor for unidade organizacional avaliada, melhores e mais úteis serão os dados coletados, em contrapartida os custos também serão maiores. (Corrêa, 2014)

3.3.2.4. O QUESTIONÁRIO

Segundo a norma NBR ISO 10004:2013 (ABNT, 2013) a elaboração do questionário da pesquisa de satisfação do cliente inicia-se pela **definição das perguntas**, as quais dependem do propósito e dos objetivos da avaliação.

Tais perguntas devem estar claras ao cliente e estimular comentários e sugestões, de modo a evitar respostas dúbias ou confusas. Também se deve considerar o nível de conhecimento do cliente em relação à organização e ao produto/serviço, minimizando os esforços do cliente e assegurando que as respostas serão apropriadas e legítimas.

O passo seguinte se dá pela **elaboração real do questionário**, escolhendo a estrutura, forma e disposição das perguntas e definindo a escala de medição.

Como já dito no parágrafo anterior, o questionário deve ser de fácil manipulação pelo cliente e para isso as perguntas devem estar organizadas em uma sequência lógica, iniciando pelas questões gerais, seguidas de questões mais específicas.

A **escala de medição** varia de acordo com o tipo de informação que se pretende coletar. Segundo Corrêa (2014) também se deve decidir entre escala numérica, verbal ou gráfica. Para avaliar opiniões, frequentemente, utiliza-se uma escala continua de 5 pontos por categoria. Se necessário maior discriminação do cliente, pode-se utilizar uma escala com até 10 pontos, ou se ainda haver o interesse de obrigar o cliente a tomar uma posição e evitar uma postura neutra, pode-se utilizar um número par de pontos.

A partir da análise de Corrêa (2014) há vários trabalhos que indicam predominância das escalas com 3, 5, 7 ou mais posições, o que permite ao cliente uma posição

“neutra”. Outro aspecto apontado é a tendência do cliente ao se afastar dos extremos quando responde a questionários neste formato, o que nos leva a desprezar escalas com 3 posições. Escalas muito amplas, com 9 ou mais posições, inibem o processo de escolha pelo cliente, por causa da pequena variação entre as posições. Frente as informações prestadas, as escalas com 5 ou 7 posições são as mais adequadas.

Ao fim da elaboração do questionário, realiza-se um pré-teste com um grupo representativo de clientes, de modo a avaliar os pontos fortes e fracos do mesmo. (ABNT, 2013)

3.3.2.5. ANÁLISE DOS DADOS

Segundo a norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013) os dados coletados devem ser analisados de modo a avaliar além do grau de satisfação do cliente as características do produto e/ou processo que influenciam significativamente na satisfação do cliente, como também informações importantes em relação à concorrência, os pontos fortes e as principais áreas da organização.

Estes dados devem ser verificados quanto a erros, integralidade e exatidão e agrupados em categorias definidas pela organização.

A presença de erros pode ser corrigida ou removida, de modo a evitar conclusões equivocadas.

Quanto à integralidade é importante verificar se os dados coletados estão completos. E para os incompletos, decidir quais ações deverão ser tomadas.

A exatidão deve ser avaliada a partir da confirmação do tamanho da amostra e o método, para que estes estejam confiáveis quanto ao nível de confiança e margem de erro pré-estabelecida.

Os métodos de análise a serem selecionados dependem do tipo de dados coletados e do objetivo da análise. Os métodos disponíveis podem ser classificados como análise direta ou indireta.

O **método de análise direta** possui como objetivo a avaliação das respostas obtidas a partir de questões específicas. Este método utiliza, por exemplo, as seguintes técnicas estatísticas: média, mediana, gama, desvio-padrão, tabulações cruzadas, análise de Pareto, análise de tendência, cartas de controle estatístico, teste *t student*, análise de variância.

O **método de análise indireto** possui como objetivo a identificação dos fatores que influenciam significativamente a satisfação do cliente e a relação entre eles. Este método também utiliza algumas técnicas estatísticas, como por exemplo, a análise de ponderada de dados, correlação e regressão.

A **análise de estratificação** pode ser utilizada para processamento dos dados, estes podem ser classificados em categorias antes de se conduzir a análise. Deste modo, pode-se obter informações úteis, como as diferenças no grau de satisfação dos clientes ou aspectos do produto, como preço ou características.

Esta ferramenta pode auxiliar a organização a determinar e focar nas características do produto e demais aspectos da organização que se melhoradas teriam maior efeito na satisfação do cliente. Para isso, conforme dito no subitem 3.3, é necessário conhecer o nível de importância que o cliente atribui a características específicas e o efeito destas na satisfação total do mesmo.

A norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013) também diz que a análise dos dados e suas conclusões devem ser validadas para confirmar a consistência dos mesmos.

Esta **validação** pode ser realizada por diferentes métodos, como por exemplo, pela segmentação dos dados, a qual permite determinar possíveis ocorrências de variabilidade; determinando a importância de determinadas características do produto ou ainda avaliando a solidez dos resultados.

Após a validação dos dados, os resultados devem ser documentados e comunicados juntamente com recomendações de melhoria, para que a organização possa tomar ações para o aumento da satisfação do cliente e consequentemente aos interesses da organização.

Esta comunicação deve ser realizada através de relatório com indicador claro e detalhado referente à satisfação do cliente. As características importantes para o

processo de formação da satisfação do cliente podem ser combinadas com um índice para auxiliar na formulação do indicador.

As informações obtidas da medição e análise dos dados devem ser encaminhadas aos responsáveis pelas áreas que influenciam significativamente na satisfação do cliente. (ABNT, 2013)

3.3.3. MONITORAMENTO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para o monitoramento da satisfação do cliente, a norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013) diz que a organização deve estabelecer um processo para realizar tal atividade.

Neste processo convém verificar se os clientes estão alinhados com o propósito da coleta de dados, e se os dados estão corretos e completos. Também deve-se avaliar se os dados continuam válidos e se são importantes para propósito e objetivo definidos.

Toda a informação interna ou externa que influencia significativamente na satisfação do cliente deve ser monitorada frequência definida e pelo nível gerencial adequado.

As ações tomadas em resposta as conclusões obtidas com a avaliação da satisfação do cliente realizada, também devem ser avaliadas por outros indicadores de desempenho. Estes indicadores podem ser os indicadores relacionados ao negócio, pois eles podem refletir se as medidas da satisfação do cliente com a organização estão em acordo com o desempenho do negócio, confirmando a consistência das medidas tomadas. (ABNT, 2013)

3.3.4. A MANUTENÇÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS

Segundo a norma NBR ISO 10004 (ABNT, 2013) a manutenção e melhoria do processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente se dá pela análise

periódica do processo, o que permite certificar a eficácia e eficiência do processo, para que ele proporcione informações atuais, significativas e úteis.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. ANÁLISE DO PROCESSO DE MONITORAMENTO E MEDIÇÃO SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXISTENTE NA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Com base nas informações fornecidas a partir da pesquisa exploratória, a seguir será apresentada a análise do processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente existente na organização alvo do estudo.

Conforme mencionado no item 2.1.2, um requisito mencionado na Norma ISO 17025 quanto o atendimento ao cliente é a necessidade da organização obter realimentação, tanto positiva quanto negativa de seus clientes. Uma maneira de se obter esta realimentação é através das pesquisas de satisfação dos clientes.

Na organização em estudo, a realimentação através da pesquisa de satisfação dos clientes iniciou no ano de 2013.

Neste primeiro ano, a implantação do projeto teve como objetivo atender aos requisitos da Norma de credenciamento ISO 17025, referente a atendimento ao cliente. A pesquisa foi realizada através de avaliações quantitativas por meio de contato telefônico. Os contatos foram realizados pela própria organização durante o período de outubro a dezembro do mesmo ano, onde foram contatados os dez clientes com maior contribuição no faturamento. Os clientes foram questionados sobre itens de **aspecto comercial**, como:

- Atendimento com relação à educação e cordialidade;
- Atendimento com relação à presteza; e
- Preços - relação custo x benefício.

E itens de **aspecto produtivo** com relação à execução e finalização, como:

- Atendimento da necessidade técnica;
- Apresentação do resultado;
- Cumprimento do prazo de entrega; e
- Confiança dos serviços oferecidos.

A relevância de cada item com relação aos serviços prestados também foi questionada. Ao final de cada questionário, avaliou-se o desempenho geral da organização, onde se abria espaço aos clientes para **comentários e sugestões**.

No ano de 2014, o método de coleta de dados se manteve o mesmo, ou seja, a coleta de dados foi realizada através de avaliações quantitativas pela própria organização por meio de contato telefônico sob os requisitos anteriormente definidos. O escopo de trabalho da pesquisa foi alterado. Os contatos foram realizados durante o período de abril a novembro do mesmo ano, baseando-se no volume acumulado de amostras recebidas no ano corrente. Foram contatados os seis grupos de clientes com o menor volume acumulado em cada mês, dentre os 50 maiores grupos.

Com o objetivo de complementar o escopo da pesquisa de satisfação dos clientes realizada nos anos de 2013 e 2014, com o propósito de atingir a todos os clientes da organização e aperfeiçoar o processo, o método de coleta de dados foi alterado. Passou-se a utilizar uma ferramenta eletrônica desenvolvida internamente pelo Grupo da organização em estudo. O questionário até então utilizado, foi adaptado.

4.1.1. A PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ON-LINE

Conforme mencionado no item 4.1, a pesquisa de satisfação dos clientes online foi realizada através de ferramenta eletrônica desenvolvida internamente pelo Grupo da organização em estudo.

Este método de coleta de dados foi realizado no período de dezembro de 2014 a março de 2015,

A pesquisa de satisfação dos clientes online teve seus propósitos e objetivos definidos claramente.

Neste novo modelo de coleta de dados, a pesquisa da satisfação dos clientes teve como objetivo:

- Compreender o atual nível de satisfação dos clientes da organização em estudo;
- Compreender as expectativas dos clientes da organização em estudo;
- Conhecer o nível de desempenho da organização alvo do estudo em relação a seus concorrentes;
- Identificar os pontos fortes da organização em estudo;

- Identificar áreas de melhoria para a organização em estudo.

Para delimitar as características de desempenho que o cliente utiliza para avaliar o serviço oferecido pela organização alvo do estudo, foram utilizadas as dimensões da qualidade, com o objetivo de ajudar a organização a focar seus esforços na formulação de um questionário adequado.

Os aspectos considerados foram:

- dimensões de serviços sobre a experiência da equipe
- dimensões de serviços de velocidade e eficiência
- dimensões de serviços de preço
- dimensões de serviços de infraestrutura
- dimensão de serviços de atendimento ao cliente
- dimensão de oferta de serviços

Também foram considerados os momentos de verdade entre a organização e o cliente que interferem na percepção de qualidade do cliente com relação ao serviço prestado.

A frequência inicialmente definida foi anual, considerando o período 6 meses á 1 anos retroativos.

O questionário permita o direcionamento ao pessoal diretamente relacionado com o processo de decisão de compra do serviço, e abordou indiretamente a opinião dos usuários do serviço, já que essas decisões no médio prazo influenciarão a decisão dos responsáveis pela compra.

As perguntas foram definidas a partir do propósito e dos objetivos definidos inicialmente.

As perguntas apresentaram-se claras ao cliente, porém não estimulavam comentários e sugestões.

Como o questionário foi preparado a partir de um sistema próprio do Grupo da organização alvo do estudo, o mesmo apresenta uma estrutura automatizada de fácil manipulação. As perguntas são organizadas de maneira lógica, iniciando pelas questões gerais, seguidas das questões mais específicas.

A escala de medição variou de acordo com o tipo de informação que se pretendia coletar, de modo geral, como o objetivo era avaliar opiniões, utilizou-se uma escala numérica/verbal continua de 5 pontos por categoria.

Neste método de pesquisa não foram inclusos os principais clientes, pois este tipo de pesquisa não é apropriado para inspecionar clientes chave. Conforme constatado através da pesquisa exploratória o nível de satisfação dos clientes chave é mais bem medido localmente, através de entrevista pessoal ou telefônica.

Ao fim da elaboração do questionário, realizou-se um pré-teste com um grupo representativo de clientes, onde foram enviados 3.503 e-mails convites, sendo que 1.127 foram devolvidos e 21 foram encerrados antes de serem concluídos. Apenas 62 pesquisas foram concluídas, resultando em uma taxa de 3% de conclusão. Conforme demonstra o quadro 1.

Quadro 1 - Estatística da Pesquisa Online

Número total de e-mails convite enviado	Número de e-mails devolvidos	Total optou por sair	Total de pesquisas concluídas	Taxa de conclusão da pesquisa
3.503	1.127	21	62	3%

A base para cálculo da “Taxa de conclusão da pesquisa” é calculada da seguinte maneira:

$$\text{Total de e-mails convite enviado} - \text{Número de e-mails devolvidos} - \text{Total optou por sair}$$

Logo:

$$3.503 - 1.127 - 21 = 2.355$$

O valor 2.355 corresponde a 100% dos e-mails convite enviados e entregues.

A partir da pesquisa on-line realizada no ano de 2014, os dados coletados foram analisados com o objetivo de avaliar, além do grau de satisfação do cliente as características do produto e/ou processo que influenciam significativamente na

satisfação do cliente, como também informações importantes em relação à concorrência, os pontos fortes e as principais áreas da organização.

Os dados foram verificados quanto a erros, integralidade e exatidão e foram agrupados em categorias definidas pela organização.

Endereços de e-mail incompletos e/ou com erros foram identificados, o que ocasionou devolução dos e-mails convite enviados. Com o objetivo de evitar conclusões equivocadas, estes erros foram desconsiderados, de modo a avaliar os pontos fortes e fracos do mesmo.

Quanto à integralidade verificou-se que os dados coletados incompletos também não foram desconsiderados.

Ao desconsiderar os erros/falhas identificados, a exatidão da pesquisa pode ser avaliada de modo a confirmar/validar o tamanho da amostra e o método de análise utilizado.

A análise de estratificação foi utilizada para processamento dos dados. Os dados foram classificados em categorias antes de se conduzir a análise. Deste modo, pode-se obter informações úteis, como as diferenças no grau de satisfação dos clientes ou aspectos do produto, como preço ou características. Esta ferramenta pode auxiliar a organização a determinar e focar nas características do produto e demais aspectos da organização que se melhoradas teriam maior efeito na satisfação do cliente.

A validação foi realizada pelo método de segmentação dos dados, o qual permite determinar possíveis ocorrências de variabilidade e a importância de determinadas características do produto e solidez dos resultados.

Após esta validação, os resultados foram documentados e comunicados ás áreas que influenciam significativamente na satisfação do cliente juntamente com as devidas recomendações de melhoria.

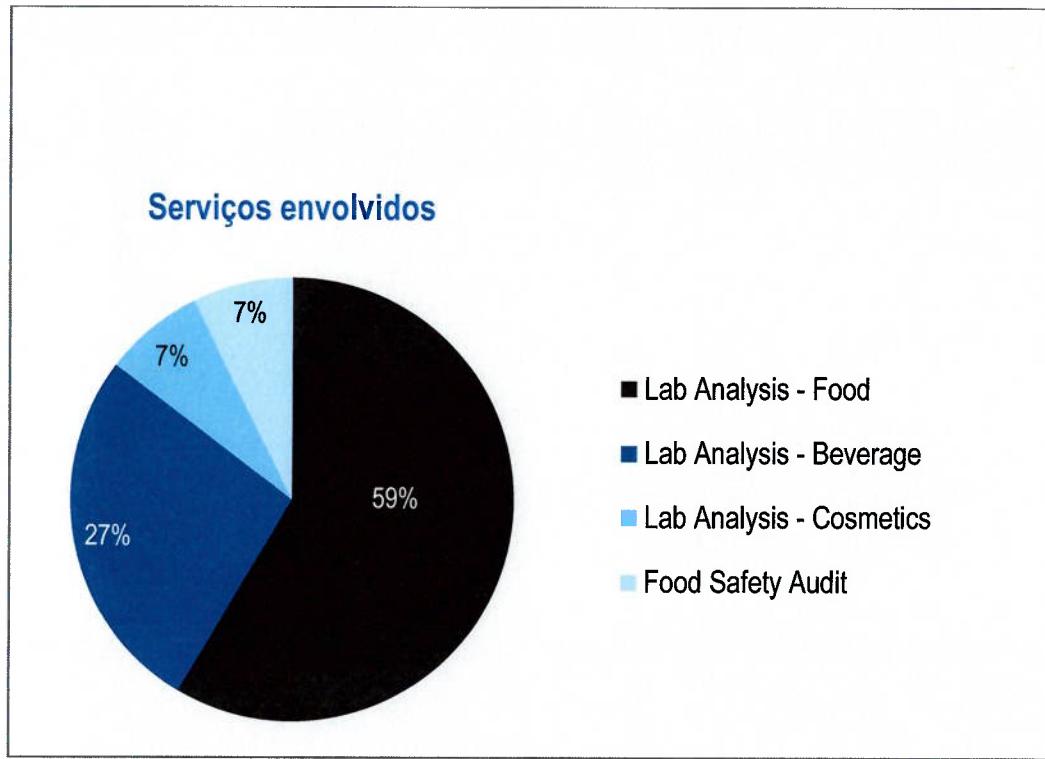
4.1.1.1. PERFIL ENTREVISTADO NA PESQUISA ONLINE

Conforme dito no item 4.1.1, foram enviados 3.503 e-mails convites, sendo que 1.127 foram devolvidos e 21 foram encerrados antes de serem concluídos. Apenas 62 pesquisas foram concluídas, resultando em uma taxa de 3% de conclusão.

Dos 62 questionários concluídos:

- 54 entrevistados estavam envolvidos em testes, inspeção ou de certificação dentro dos últimos 6 meses. Os demais não foram inclusos.
- 43 entrevistados eram representantes do cliente ou um dos que estavam em contato direto com a organização alvo do estudo. Os demais não foram inclusos.
- 38 entrevistados estavam envolvidos, em pelo menos, um dos seguintes serviços:

Figura 8 - Serviços envolvidos na pesquisa de satisfação de clientes online



Nota 1: a legenda na figura acima indica os resultados obtidos quanto aos serviços avaliados através da pesquisa de satisfação de clientes on-line realizada, onde "Lab Analysis – Food" indica, "Laboratório de análises em alimentos"; "Lab Analysis – Beverage" , indica "Laboratório de análises em bebidas"; "Lab Analysis – Cosmetics", indica "Laboratório de análises em cosméticos" e "Food Safety Audit" indica, Auditoria de Segurança dos Alimentos".

Outros serviços contratados incluem:

- Swab de mãos;
- Análise automobilística;
- Produtos de análises laboratoriais (tubos e conexões);
- Análises laboratoriais em embalagens; e
- Análises de água.

Estes dados foram obtidos a partir da questão: “Favor indicar qual o serviço foi fornecido pela TÜV SÜD SFDK durante este compromisso recente.”.

Neste método de pesquisa não foram inclusos os principais clientes, pois este tipo de pesquisa não é apropriado para inspecionar clientes chave. Conforme mencionado no item 4.1.1, o nível de satisfação dos clientes chave é mais bem medido localmente, através de entrevista pessoal ou telefônica.

Desta maneira, todos os demais clientes foram alvo da avaliação, independente da região e/ou mercado que estão instalados.

4.1.1.2. RESULTADOS DA PESQUISA ONLINE

Conforme apresentado no Quadro 1, foram enviados 3.503 e-mails convites, sendo que 1.127 foram devolvidos e 21 foram encerrados antes de serem concluídos. Apenas 62 pesquisas foram concluídas, resultando em uma taxa de 3% de conclusão.

Foi possível detectar que o principal motivo para as devoluções dos e-mails convite enviados foi há presença de endereços inválidos na base de dados de contatos.

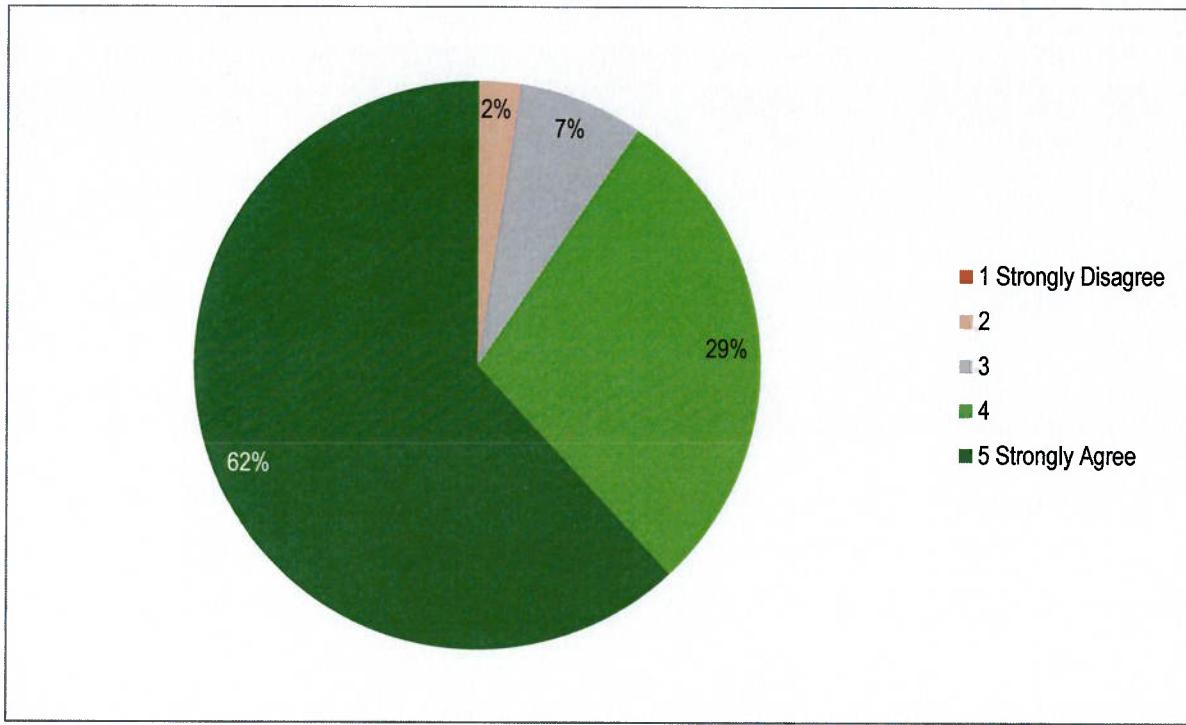
Desta maneira, a baixa taxa de resposta ao estudo torna os resultados apenas indicativos, ou seja, não são representativos.

O Grupo da organização alvo do estudo indica que em levantamentos B2B (*Business-to-business*) alcançam, tipicamente, taxas de resposta de 10 a 30% sem incentivos.

A partir da análise estatística dos 62 questionários concluídos, conseguiu-se chegar aos seguintes resultados:

- Os dados indicativos da pesquisa de satisfação dos clientes online indicaram fortes resultados com relação à satisfação do cliente.
A maioria dos questionários respondidos classificaram o **desempenho geral** da organização em estudo como favorável. Mais de 90% dos entrevistados disseram estar satisfeitos com o desempenho geral da organização, 62% fornecendo a mais alta classificação possível, conforme ilustrado na figura 9.

Figura 9 - Desempenho geral da organização em estudo

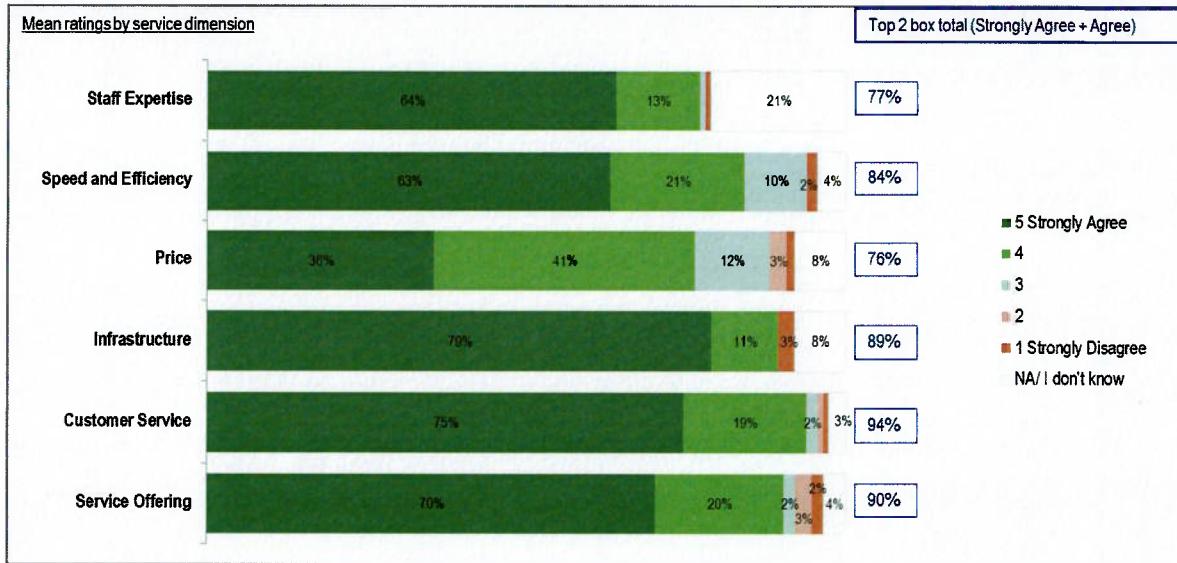


Nota 2: a legenda na figura acima indica os resultados obtidos quanto ao nível de concordância dos clientes com a questão "Em geral, estou satisfeito com os serviços oferecidos pela organização em estudo", onde "1 Strongly Disagree" indica "Discordo Plenamente" e "5 Strongly Agree" indica "Concordo Plenamente".

- Ao comparar diversos atributos das **dimensões de atendimento (94%) e oferta de serviços (90%)** se apresentaram como os mais favoráveis. As **dimensões** menos favoráveis incluem **conhecimentos técnicos (77%) e de preços (76%)**. Conforme apresentado na figura 10.

Os dados foram obtidos a partir da questão: "Por favor, indicar em que medida está de acordo com os seguintes aspectos do produto/serviço da organização em estudo? ". Com base em todos os entrevistados ($n = 38$).

Figura 10 - Resumo: Classificações por dimensão de serviço.

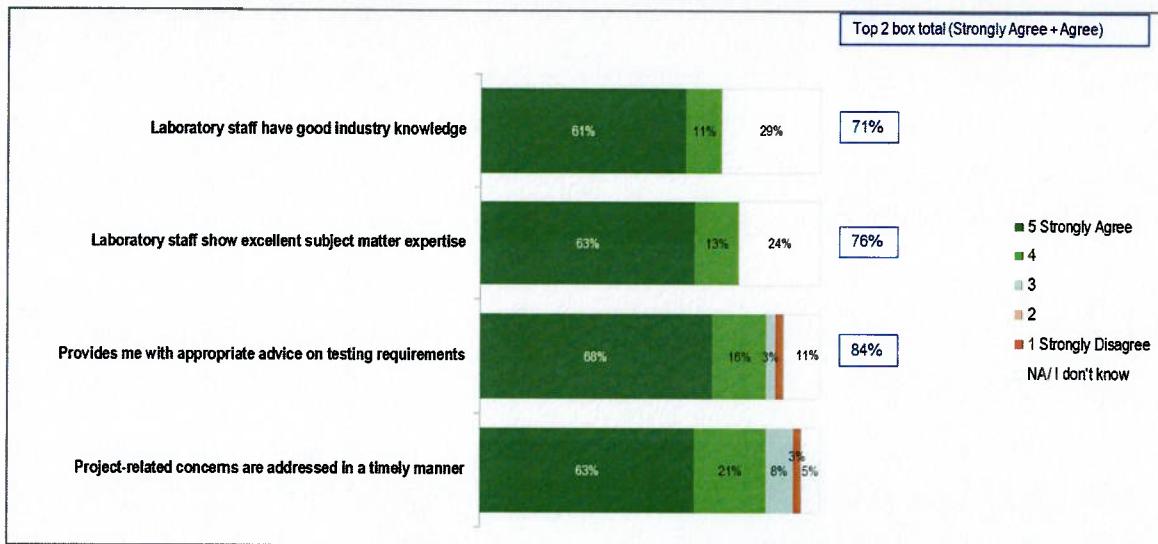


Nota 3: a legenda da figura acima indica os resultados obtidos quanto ao nível de concordância dos clientes com a questão “Por favor, indicar em que medida está de acordo com os seguintes aspectos do produto/serviço da organização em estudo?”, onde “1 Strongly Disagree” indica “Discordo Plenamente”, “5 Strongly Agree” indica “Concordo Plenamente” e “NA/I don’t know” indica “Não Avaliado/Não sei”.

- Na **dimensão de serviço** com relação ao **conhecimento técnico**, foram avaliados os seguintes aspectos:
 - Os colaboradores oferecem informações adequadas quanto aos requisitos dos ensaios.
 - A equipe do laboratório demonstra excelente capacidade técnica.
 - A equipe do laboratório demonstra bom conhecimento da indústria e dos mercados nos quais atua.

Conforme demonstrado na figura 11, apenas 71% dos entrevistados concordaram que o pessoal do laboratório tem um bom conhecimento técnico.

Figura 11 - Satisfação em Dimensões de Serviços - a experiência da equipe

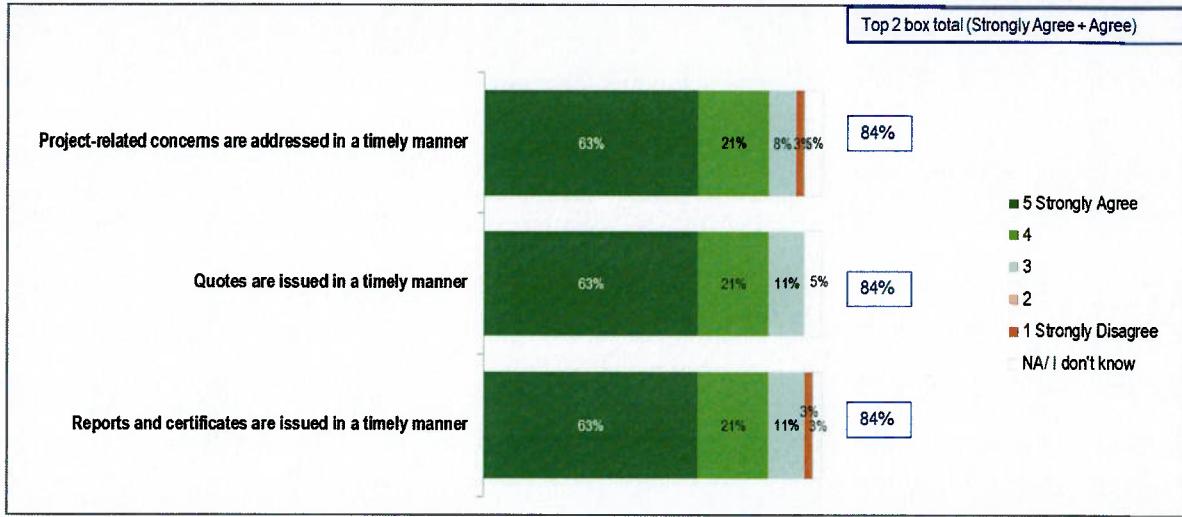


Nota 4: a legenda da figura acima indica os resultados obtidos quanto ao nível de concordância dos clientes com a questão “Por favor, indicar em que medida está de acordo com os seguintes aspectos do produto/serviço da organização em estudo?”, onde “1 Strongly Disagree” indica “Discordo Plenamente”, “5 Strongly Agree” indica “Concordo Plenamente” e “NA/I don’t know” indica “Não Avaliado/Não sei”.

- Na dimensão de serviço quanto à **velocidade e eficiência** do atendimento, foram avaliados os seguintes aspectos:
 - Os laudos emitidos são enviados dentro de um prazo apropriado.
 - As propostas são emitidas e enviadas dentro de um prazo apropriado.
 - Os eventuais problemas com a prestação de serviços são adequadamente informados.

Todos os requisitos foram avaliados igualmente de maneira elevada (84%), conforme demonstrado na figura 12.

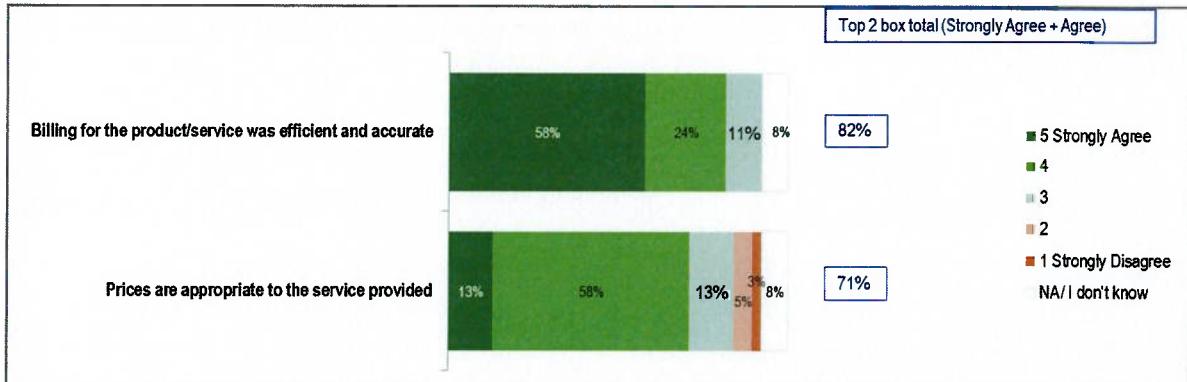
Figura 12 - Satisfação em Dimensões de Serviços - Velocidade e Eficiência



Nota 5: a legenda da figura acima indica os resultados obtidos quanto ao nível de concordância dos clientes com a questão “Por favor, indicar em que medida está de acordo com os seguintes aspectos do produto/serviço da organização em estudo?”, onde “1 Strongly Disagree” indica “Discordo Plenamente”, “5 Strongly Agree” indica “Concordo Plenamente” e “NA/I don’t know” indica “Não Avaliado/Não sei”.

- Nas **dimensões de serviços** quanto ao **preço** dos serviços oferecidos pela organização em estudo, foram avaliados os seguintes requisitos:
 - O preço é coerente com o nível de serviço prestado.
 - O faturamento e cobrança foram adequados e eficientes.
 O requisito do setor de faturamento foi avaliado como eficiente e 71 % dos entrevistados disseram que os preços são adequados para o serviço prestado, conforme demonstrado na figura 13.

Figura 13 - Satisfação em Dimensões de Serviços - Preço



Nota 6: a legenda da figura acima indica os resultados obtidos quanto ao nível de concordância dos clientes com a questão “Por favor, indicar em que medida está de acordo com os seguintes aspectos do produto/serviço da

organização em estudo? ", onde "1 Strongly Disagree" indica "Discordo Plenamente", "5 Strongly Agree" indica "Concordo Plenamente" e "NA/I don't know" indica "Não Avaliado/Não sei".

- Quanto à **dimensão de serviço** com relação à **estrutura do laboratório**, foi avaliado o seguinte aspecto:
 - A capacidade do laboratório é suficiente para atender aos requisitos e necessidades do cliente.

Conforme demonstrado na figura 14, 89% dos entrevistados disseram que a infraestrutura da organização em estudo é suficiente para suportar suas necessidades.

Figura 14 - Satisfação em Dimensões de Serviços - Infraestrutura



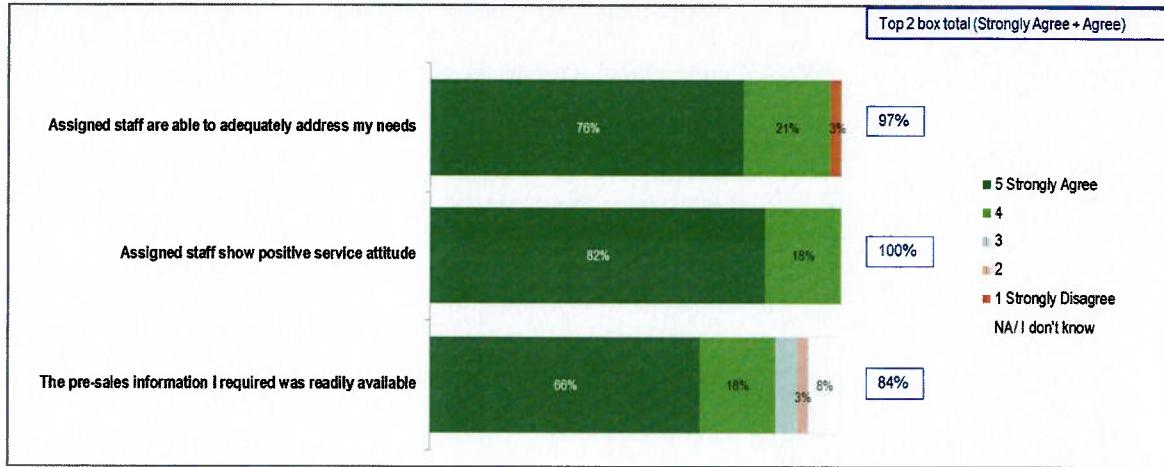
Nota 7: a legenda da figura acima indica os resultados obtidos quanto ao nível de concordância dos clientes com a questão "Por favor, indicar em que medida está de acordo com os seguintes aspectos do produto/serviço da organização em estudo? ", onde "1 Strongly Disagree" indica "Discordo Plenamente", "5 Strongly Agree" indica "Concordo Plenamente" e "NA/I don't know" indica "Não Avaliado/Não sei".

- Quanto à **dimensão de serviços** com relação a **atendimento ao cliente**, foram avaliados os seguintes aspectos:
 - As informações solicitadas antes da compra dos serviços foram disponibilizadas rapidamente.
 - A equipe responsável pelo atendimento demonstra atitude positiva para a prestação de serviços.
 - A equipe responsável pelo atendimento está habilitada para atender às necessidades dos clientes.

Conforme demonstrado na figura 15, a dimensão de serviços com relação a atendimento ao cliente, no geral, foi classificada como a mais favorável.

Todos os atributos desta dimensão receberam altas classificações.

Figura 15 - Satisfação em Dimensões de Serviços - Atendimento ao Cliente

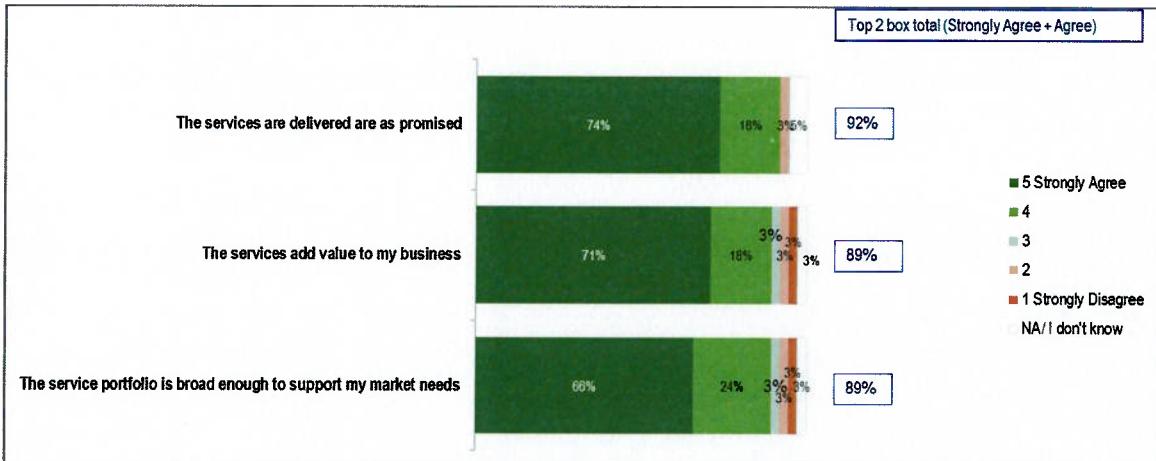


Nota 8: a legenda da figura acima indica os resultados obtidos quanto ao nível de concordância dos clientes com a questão “Por favor, indicar em que medida está de acordo com os seguintes aspectos do produto/serviço da organização em estudo?”, onde “1 Strongly Disagree” indica “Discordo Plenamente”, “5 Strongly Agree” indica “Concordo Plenamente” e “NA/I don’t know” indica “Não Avaliado/Não sei”.

- Na **dimensão de serviço** relacionada aos **serviços oferecidos**, foram avaliados os seguintes aspectos:
 - O escopo de serviços é suficiente para atender as necessidades do cliente com relação ao mercado.
 - Os serviços prestados agregam valor para o negócio do cliente.
 - Os serviços são entregues conforme o combinado.

Conforme demonstrado na figura 16, no geral, a avaliação quanto aos serviços oferecidos é altamente bem classificada.

Figura 16 - Satisfação em Dimensões – Oferta de Serviço

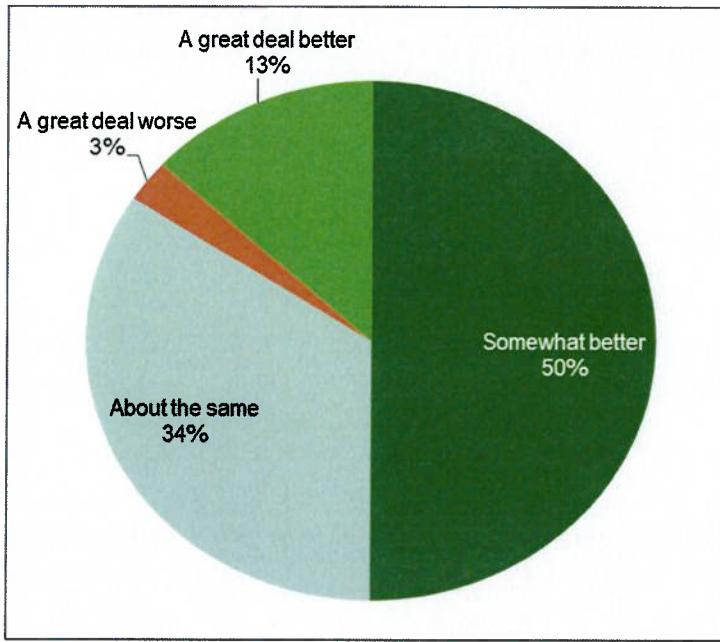


Nota 9: a legenda da figura acima indica os resultados obtidos quanto ao nível de concordância dos clientes com a questão “Por favor, indicar em que medida está de acordo com os seguintes aspectos do produto/serviço da organização em estudo?”, onde “1 Strongly Disagree” indica “Discordo Plenamente”, “5 Strongly Agree” indica “Concordo Plenamente” e “NA/I don’t know” indica “Não Avaliado/Não sei”.

- De acordo com a **análise de competitividade**, conforme demonstrado na figura 17, a pesquisa indicou que 34% dos clientes questionados não veem diferença na qualidade do serviço ao comparar a organização em estudo com seus concorrentes. Cerca da metade dos questionários consideram a qualidade do serviço um pouco melhor do que a taxa de competição e 13% como a melhor organização.

Os dados foram obtidos a partir da questão: Em comparação com nossos concorrentes, a qualidade do nosso serviço é melhor, pior, ou igual? E tiveram como base a resposta de todos os entrevistados ($n = 38$).

Figura 17 - Concorrente de Benchmarking



Nota 10: a legenda da figura acima indica os resultados obtidos quanto ao nível de concordância dos clientes com a questão “Em comparação com nossos concorrentes, a qualidade do nosso serviço é melhor, pior, ou igual?”, onde “Somewhat better” indica “Melhor”, “About the same” indica “Igual”, “A great deal worse” indica “Muito pior” e “A great deal better” indica “Muito melhor”.

Conforme dito no item 4.1.1, os resultados obtidos foram documentados e comunicados às áreas que influenciam significativamente na satisfação do cliente.

Juntamente com os resultados da pesquisa pode-se identificar os seguintes apontamentos negativos com relação ao processo em questão:

1. As pesquisas de satisfação dos clientes na organização alvo do estudo em outras regiões também têm demonstrado que o **atendimento ao cliente e o conhecimento** com relação ao serviço estão entre as **3 principais razões dos clientes escolherem a organização** em estudo sobre seus concorrentes.
2. Foram enviados 3.503 e-mails convites, sendo que 1.127 foram devolvidos e 21 foram encerrados antes de serem concluídos. Apenas 62 pesquisas foram concluídas, resultando em uma taxa de 3% de conclusão. O principal motivo para a devolução dos e-mails convite enviados foi a **presença de endereços inválidos na base de dados**. A baixa taxa de resposta ao estudo torna os resultados apenas **indicativos**.
3. As **dimensões menos favoráveis** incluem **conhecimento técnico e preços**.
4. Somente 77% dos clientes avaliaram a organização em estudo positivamente com relação à dimensão das competências de seu pessoal. **Melhorar o conhecimento e expertise do pessoal do laboratório** é imprescindível para aumentar a audiência nesta dimensão do serviço.
5. Observou-se que ao final da atividade **não foram definidos claramente o processo e as ações de monitoramento e medição da satisfação do cliente**. Isto consequentemente impossibilita a manutenção e melhoria do processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente.

A partir dos apontamentos realizados, propõem-se, conforme demonstrado no quadro 2, um plano de ação utilizando a ferramenta 5W+2H com ações para a melhoria do processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente através da ferramenta eletrônica online desenvolvida pelo grupo alvo do estudo.

Tabela 3 - Plano de ação com ações para a melhoria do processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente

O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando?	Como será feito?	Quanto vai custar?	
Eliminar ou, ao menos, reduzir a presença de endereços inválidos na base de dados da pesquisa de satisfação de clientes.	Para aumentar a taxa de resposta ao estudo e desta maneira tornar os resultados representativos.	Na base do banco de dados	Dezembro/2015	Responsável pelo processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente e conjunto com os departamentos envolvidos	Levantar os dados no banco de dados e conferir os contatos com o setor de relacionamento com o cliente/clientes. (atualização de cadastro)	44 h/h
Melhorar a avaliação das dimensões de serviço relacionadas ao conhecimento técnico	Para aumentar a audiência nesta dimensão do serviço.	Departamento de relacionamento com o cliente	Janeiro/2016	Responsável pelo processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente e conjunto com os departamentos envolvidos	Planejar investimento em cursos preparatórios e de especialização para os colaboradores envolvidos.	88 h/h
Melhorar a avaliação das dimensões de serviço relacionadas a preço	Para aumentar a audiência nesta dimensão do serviço.	Departamento comercial	Janeiro/2016	Responsável pelo processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente e conjunto com os	O preço historicamente foi um diferencial competitivo para a organização. Avaliar e planejar	88 h/h

			departamentos envolvidos	possíveis ações de modo a atender as necessidades e expectativas dos clientes.
Definir claramente o processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente	Para possibilitar a manutenção e melhoria do processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente.	Departamento da Qualidade em conjunto com a área de relacionamento com o cliente	Fevereiro/2016 Responsável pelo processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente e conjunto com os departamentos envolvidos	Realizar o mapeamento do processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente
Definir claramente as ações de monitoramento e medição da satisfação do cliente	Para possibilitar a manutenção e melhoria do processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente.	Departamento da Qualidade em conjunto com a área de relacionamento com o cliente	Fevereiro/2016 Responsável pelo processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente e conjunto com os departamentos envolvidos	Definir índices, indicadores e metas para o monitoramento e medição da satisfação do cliente

5. CONCLUSÃO

Em relação ao objetivo proposto para esta monografia, o mesmo foi atingido, pois se realizou a análise do processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente adotado pela organização em estudo, partindo inicialmente do levantamento em literatura e métodos conceituados disponíveis dos conceitos relacionados ao tema estudado, bem com foram definidas as ações que deverão ser tomadas para que sejam obtidos melhores resultados e que estes possam ser úteis para o aumento da competitividade, qualidade e lucratividade da organização.

A satisfação do cliente baseia-se na percepção do cliente no grau em que suas expectativas foram atendidas. Neste contexto, esta monografia busca avaliar o processo de monitoramento e medição da satisfação do cliente adotado pela organização em estudo, cujo setor é o de serviços de laboratórios de ensaios, parte integrante de um grupo multinacional alemão, cuja matriz está localizada em Munique/DE, a unidade sob estudo está localizada em Moema, São Paulo/SP e opera com aproximadamente 150 colaboradores. Esta monografia também propõe ações para a melhoria da pesquisa de satisfação de clientes realizada atualmente através de questionário online, possibilitando assim, melhores resultados.

Esta monografia é o resultado de uma pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa, estudo de caso real, não probabilística.

Os resultados apresentaram como destaque positivo que o método de pesquisa utilizado atualmente pela organização em estudo atende aos requisitos normativos e os resultados obtidos através da ultima pesquisa de satisfação de clientes realizada apresentaram indicam bons resultados com relação à satisfação dos clientes, pois 90% dos entrevistados classificaram a organização alvo do estudo positivamente e 62% dos entrevistados aplicaram a mais alta classificação possível e ao comparar vários atributos das dimensões de serviço, atendimento ao cliente e oferta de serviços foram os mais bem avaliados. Como principal ponto negativo foi indicado à falha no planejamento do processo onde se evidenciou a presença de endereços inválidos na base de dados, o que resultou em uma alta taxa de devolução dos e-mails convite enviados.

Recomenda-se que as ações propostas sejam avaliadas, desdobradas e implementadas, assim como a pesquisa de satisfação de clientes seja realizada

periodicamente para o monitoramento e medição da satisfação do cliente, antecipando assim eventuais insatisfações com os clientes e possibilitando o aumento da competitividade, qualidade e lucratividade da organização em estudo. Propõe-se também que outras pesquisas organizacionais sejam realizadas para que se tornem um instrumento confiável de monitoramento e análise de desempenho com vista a possibilitar o melhor embasamento das decisões gerenciais.

Como limitação desta pesquisa, tem-se o fato de se focar no setor de serviços de laboratório de ensaios. Desta maneira, não faz parte do objetivo desta monografia, elaborar análises mais abrangentes em relação à elaboração de planejamentos estratégicos de marketing para a organização em estudo. No entanto, sugere-se que trabalhos futuros busquem atuar neste patamar, para estudo de um novo posicionamento da organização perante a concorrência.

Ressalta-se a importância de contextualização dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes em termos da cultura organizacional, estes resultados não devem ser percebidos simplesmente, como mais uma maneira de perseguir e/ou punir os colaboradores da organização. A pesquisa deve ser utilizada como uma ferramenta para ações futuras, em que a organização busque a orientação pelo e para o consumidor. Diante disso, o enorme potencial do diagnóstico da satisfação dos clientes pode ser adequadamente aproveitado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Conheça a ABNT. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/abnt/conheca-a-abnt>>. Acesso em: 24 de julho de 2015.

About ISO. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>>. Acesso em: 24 de julho de 2015.

Normalização. Definição. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/o-que-e>>. Acesso em: 24 de julho de 2015.

Diretoria da Qualidade. Avaliação da Conformidade. Rio de Janeiro, 2007. Livreto da Avaliação da Conformidade – Inmetro. 5^a ed. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/definicaoAvalConformidade.asp>. Acesso em: 24 de julho de 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO/IEC 17025. Requisitos gerais para a competência de laboratórios de ensaios e calibração. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 9000. Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 10004. Gestão da qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para monitoramento e medição. Rio de Janeiro, 2013.

CORRÊA, H. L.; CAON, Mauro. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1^a ed. 12. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2014.

MONTEIRO DE CARVALHO, M.; PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. 2^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPROM, 2012.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A; BERRY, L. L. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. Nova York: Free Pass, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 9004. Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade. Rio de Janeiro, 2010.