

A BUSCA DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES EXTERNOS ATRAVÉS DA ANÁLISE DE MERCADO

A SEARCH OF CUSTOMER SATISFACTION THROUGH FOREIGN MARKET ANALYSIS

¹BACOCINA, M. C.; ²FRANCISCO, P. C.

^{1e2}Departamento do Curso de Administração de Empresas – Faculdades Integradas de Ourinhos – FIO/FEMM

RESUMO

Esse trabalho iniciou-se com a revisão bibliográfica dos instrumentos que, na visão dos autores, promovem a satisfação dos clientes, que visam maximizar a satisfação dos clientes inseridos no mercado, buscando identificar o grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento prestado e aos produtos oferecidos pela empresa. Espera-se com esse estudo demonstrar o quanto satisfeito o cliente está com o atendimento da empresa. O trabalho propõe ferramenta para facilitar a identificação dos elementos que possam maximizar a satisfação dos clientes. A satisfação é o ponto chave para o sucesso de qualquer empresa, buscando sempre atender a necessidade e qualidade dos serviços oferecidos aos seus clientes. Foram analisados ainda os processos de negócios que adicionam valor ao cliente, identificando quais os pontos adotados para verificar o desempenho desses processos. Diante disso, constataram-se oportunidades de melhorias no ambiente da qualidade. Por fim, sugeriu-se o uso de ferramenta visual que podem levar a satisfação dos clientes, por meio do fortalecimento de sua cultura pela qualidade.

Palavras-chaves: Satisfação do cliente. Atendimento ao cliente. Mercado.

ABSTRACT

This work began with a literature review of the tools that, into the authors' view, promotes the customer satisfaction, that aim to maximize the customer satisfaction into the market., seeking to identify the degree of customer satisfaction in relation to services provided and products offered by the companies. It is hoped that this study demonstrate how satisfied the customer is with the service company. The paper proposes a tool to facilitate the identification of elements that can maximize customer satisfaction. Satisfaction is the key to the success of any company, always striving to meet the need and quality of services offered to its customers. Was also verified the business processes that add value to the customer, identifying the points adopted to verify the performance of these processes. By this process, were checked opportunities of improvement in the quality environment. Finally, it was suggested to use the visual tool that can lead to customer satisfaction, by strengthening the quality of its culture.

Keywords: Customer satisfaction. Treatment. Market.

1. INTRODUÇÃO

As distâncias entre as organizações e os consumidores diminuíram com o reflexo das profundas mudanças econômicas (como globalização e integração de mercados), ocorridas em nossa sociedade durante a década de 90. Tal fato acarretou alterações nos modelos de gestão organizacional que transformaram esquemas rígidos e centralizados em estruturas flexíveis e mais participativas.

Diante de um mercado imprevisível em que produtos e serviços alcançam escalas globais, torna-se importante para a sobrevivência da organização o direcionamento de sua filosofia para o desenvolvimento da cultura pela qualidade, incentivando a busca de novas tecnologias e de ferramentas de qualidade, com foco na melhoria contínua de processos que possam auxiliar a organização na conquista de seus objetivos.

Aliado a esse cenário, outro importante aspecto que se pode assinalar diz respeito à velocidade nos sistemas de informações cuja tecnologia avançada favorece a troca rápida de informações entre as pessoas, formando um ambiente propício à comunicação e ao incentivo para a cultura dos clientes, incrementando o desenvolvimento de um mercado exigente e crítico.

Observa-se ainda que o cliente, pessoa física, passa a ter maior importância para o mercado influenciando, inclusive, no desenvolvimento de produtos e serviços diversificados. Outro fator importante é a busca contínua das organizações por novos clientes e mercados, além da necessidade de fortalecimento da relação dos clientes atuais intensificando a satisfação, retenção e a fidelidade dos mesmos, atendendo a suas necessidades e superando suas expectativas.

Neste aspecto, é relevante para a direção da organização o contínuo monitoramento dos aspectos direcionados à satisfação dos clientes, como forma de manter-se à frente de seus concorrentes em relação aos seus produtos e serviços.

Os objetivos deste trabalho estão relacionados com o estudo da qualidade que afetam a satisfação dos clientes. Um estudo bibliográfico com os autores, levantam o propósito de maximizar a satisfação dos clientes.

2 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Para iniciar a organização deste trabalho, é indispensável salientar que o foco aqui se prende ao cliente, protagonista das relações comerciais; assim, se faz necessário contextualizá-lo e defini-lo.

O cliente, quando mencionado em suas várias formas, pode ter o sentido de hóspede, consumidor, paciente, usuário ou comprador. Para tanto, são conhecidos e divididos em duas categorias, a saber, clientes internos e clientes externos, conforme explica Juran (1995, p. 9):

- Os clientes internos podem ser definidos como aqueles que pertencem à mesma organização. Toda organização possui muitos clientes internos,

inclusive alguns departamentos são clientes de outros departamentos internos.

- Os clientes externos não pertencem à organização ou são usuários de seus produtos, diretamente ou indiretamente. Um usuário final compra os produtos ou serviços com o objetivo de consumo. Um usuário industrial compra o produto com o objetivo de transformá-lo e vendê-lo para outro comprador.

Os clientes são pessoas exigentes e frutos essenciais para que o empreendimento dê certo ou não.

Para a Fundação de Nacional para o prêmio da Qualidade (FNPQ) (2002, p. 13), os empresários e/ou lojas comerciais, com o intuito de buscar a melhoria no seu atendimento e o ganho de consumidores, tendo como meta mais clientes satisfeitos, tem como regra três critérios que devem ser analisados, estudados e, dependendo do porte do comércio implantado, seguidos:

- **Perspectiva de negócio:** torna-se necessária para explicar as áreas de prioridades e o equilíbrio entre as partes interessadas, considerando que o critério da divisão esteja de acordo com a estratégia organizacional.
- **Nível Hierárquico:** o comitê temático FPNQ identifica três níveis básicos de hierarquia. Indicadores do nível Estratégico: avaliam os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertençam à organização como um todo. Estes indicadores são desdobrados em: - Indicadores de nível Gerencial: verifica a contribuição dos departamentos ou unidades e / ou dos macroprocessos organizacionais a estratégia com o intuito de buscar a melhoria contínua de forma equilibrada. – Indicadores de nível Operacional: avaliam se os processo ou rotinas individuais estão sujeitos a melhoria contínua e busca pela excelência.
- **Processo de tomada de decisão:** são os indicadores denominados resultantes e direcionadores – Indicadores Resultantes: também podem ser entendidos como “itens de controle”, são aqueles que permitem saber se o efeito ou objetivo foi alcançado num determinado período de tempo. – Indicadores Direcionadores: também podem ser entendidos como “itens de verificação”, são aqueles que permitem analisar as causas presumidas do efeito, de forma proativa, antes de o efeito se confirmar. Esses indicadores ilustram ações que estão sendo tomadas, conforme o planejado.

Conforme Takashina e Flores (1996, p. 19), os indicadores são um instrumento de decisão gerencial e podem ser divididos em:

- **Indicadores da qualidade:** são os indicadores associados às características da qualidade do produto, julgadas pelos clientes, ou seja, possuem a percepção do cliente e distinguem no produto o ponto de vista do cliente. Desta maneira, os indicadores de qualidade podem medir a satisfação ou insatisfação dos clientes.
- **Indicadores de desempenho:** para um esclarecimento melhor devem-se dividir os indicadores do desempenho de duas formas:
- **Indicador do desempenho do produto:** são os indicadores associados às características ou requisitos de desempenho do produto, ou seja, distinguem a conformidade quanto às necessidades e expectativas dos clientes relacionadas com o produto.
- **Desempenho do processo:** são os indicadores associados às características de processo, ou seja, distinguem pelo atendimento as características de desempenho do produto.

Alguns fatores merecem destaque e estão ligados diretamente ao fator cliente, bem como suas ascensões. Dentre eles, encontram-se os acionistas, fornecedores, a força de trabalho e sociedade, conforme destacam Barnes (2002) e Takashima e Flores (1996). Estes ajudam os clientes a se decidirem e definir qual organização está mais adequada e lhes proporcionará maior satisfação.

De acordo com Kotler (1993), pode-se entender que o modelo do indicador utilizado mede as características da qualidade ou do desempenho da organização, bem como os requisitos, atributos e especificações que distinguem ou diferenciam algo em bens ou serviços que transformam os recursos em produtos.

Assim, deve-se identificar na organização quais as principais ações ou fatores de sucesso necessários para alcançar os objetivos, determinando aquelas mais relevantes, estabelecendo indicadores que servirão como direcionadores para o cumprimento do objetivo final – a satisfação dos clientes.

2.1 Clientes satisfeitos

São três práticas-chave de qualidade que proporcionam satisfação para o cliente e bom desempenho nos negócios: gerenciamento dos funcionários, orientação para o processo e orientação para o cliente.

Em suma, esses são os principais e essenciais itens necessários ao bom funcionamento do empreendimento e, com certeza, para o seu rendimento, comprometimento e envolvimento.

Vários requisitos devem ser analisados para atingir a satisfação dos clientes; lembrados por Okland (1994, p. 20), como forma de abordagem por parte do

estabelecimento e, conseqüentemente, melhor conhecimento do cliente, são os elencados a seguir: Quem são meus clientes imediatos? Quais são seus verdadeiros requisitos? Como posso identificar esses requisitos? Como posso medir minha capacidade de atendê-los? Será que disponho da necessária capacidade para atendê-los? (Em caso negativo, o que deve ser mudado para melhorar?). Será que estou, continuamente, atendendo aos requisitos? (Em caso negativo, o que me faz falhar nesse cumprimento, se a capacidade existe?). Como controlo as mudanças nos requisitos?

São indagações que, tratadas com seriedade e respeito, trarão resultado satisfatório e lucrativo.

Ainda, segundo Barnes (2002, p. 59), a satisfação do cliente é alcançada:

Como a conformidade com as expectativas dos clientes com relação à situação de compra e ao desempenho e o consumo do produto ou serviço. Por tal motivo, torna-se indispensável atuar na área de projeto, procedendo, junto aos clientes ao estudo sistemático de suas necessidades acarretando um estreitamento de contato com eles.

Fato essencial para atingir a satisfação dos consumidores, é a persecução das necessidades por eles requeridas. Segundo Mirshawka (1993, p. 48), “a satisfação do cliente pode ser explicada como sendo um estado no quais as necessidades dos clientes, seus desejos e suas expectativas são atendidos ou excedidos”.

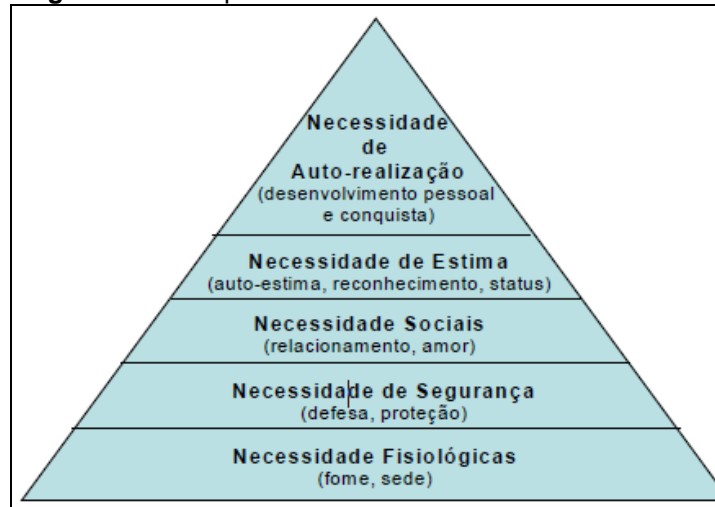
Várias são as estratégias que os empreendimentos adotam como maneira de ganhar o cliente, para isso é necessário conhecer as necessidades dos clientes que possam vir a comprar no tal estabelecimento. A satisfação do cliente, para Kotler (1993, p. 236) só “existe uma função íntima entre as expectativas em relação ao produto ou serviço e o desempenho percebido do mesmo, para isso deve-se analisar três pontos como ferramenta de conhecê-lo”:

- **Necessidade Humana:** é o estado de privação de alguma satisfação básica,
- **Desejos:** são vontades para a satisfação específica das necessidades mais profundas,
- **Demanda:** são desejos de produtos específicos apoiados na habilidade e vontade de comprá-los.

Essas necessidades são melhores explicadas por Maslow (apud KOTLER, 1993, p. 220), no qual o mesmo estruturou uma “pirâmide para melhor

entendimento, onde as pessoas buscam a sua satisfação desde as necessidades fisiológicas até as de auto-realização”.

Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Maslow (apud KOTLER, 1993, p. 220).

O envolvimento dos funcionários, a parceria de fornecedores, a flexibilidade, a redução da variação, a eliminação do desperdício e a melhoria contínua são fatores que contribuem para a satisfação do cliente. Atrair, reter e criar valor ao cliente constrói estímulo organizacional para promover a superioridade no desempenho.

Ainda, o melhor caminho para quantificar o impacto na satisfação do cliente é destacar o comportamento da lealdade do consumidor em função da especificação do comportamento de compra ou pelo entendimento do que causa a insatisfação do cliente, estratificando os detalhes por comportamento em relação ao tempo.

2.2 Clientes insatisfeitos

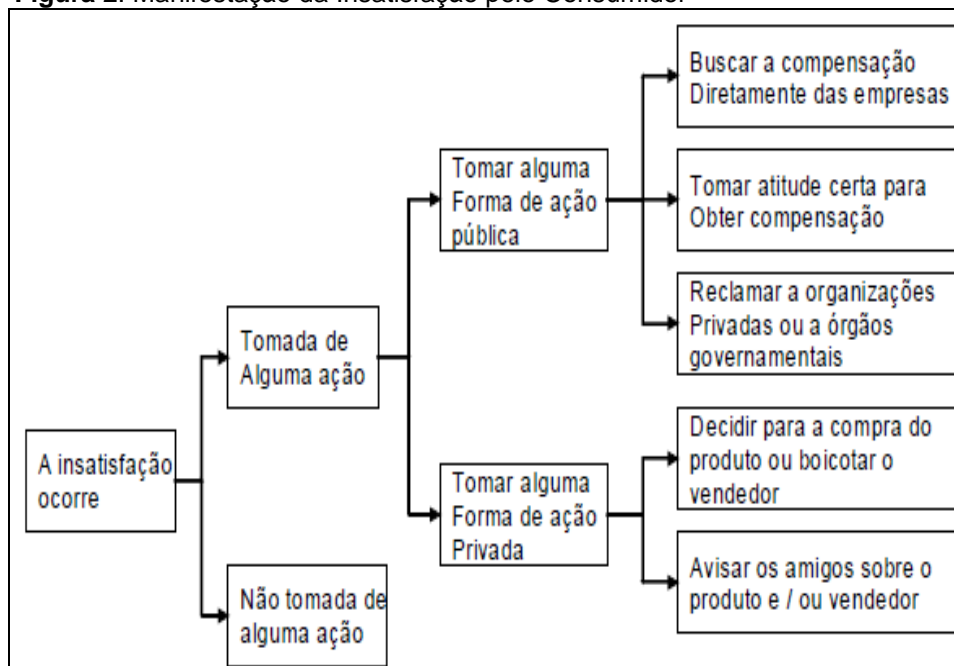
Há fatores, como a devolução de mercadorias, que provocam a insatisfação dos clientes. Esses devem ser ressaltados e melhorados. A cultura de satisfação do cliente, alimentada pelo desejo de atrair, reter e criar valor constrói o estímulo organizacional para procurar a superioridade no desempenho.

O meio mais utilizado para prever a insatisfação dos clientes seria o chamado *feedback*, ou seja, o retorno do atendimento, do serviço ofertado e comprado do cliente para o estabelecimento. Mesmo que esse mecanismo não dê os resultados esperados, Kaplan e Norton (1997, p. 74) colocam que “as organizações não devem contar com a pró-atividade do *feedback* de desempenho da organização por parte

dos clientes”. E uma das alternativas para este caso seria a sistematização das pesquisas de satisfação dos clientes.

A insatisfação do cliente poderá ser detectada de formas diferentes, tais como: “não aceitar o produto defeituoso ou ficar indiferente ao defeito”. Kotler (1993, p. 237) arrola um “conjunto de alternativas que o cliente tem, no caso de ficar insatisfeito com os produtos ou serviços da organização”. Segue na figura 2 o fluxo da insatisfação do consumidor:

Figura 2. Manifestação da Insatisfação pelo Consumidor



Fonte: Kotler (1993, p. 237).

A rápida solução de uma reclamação deve ser eficiente, para que assim os mecanismos de reclamação funcionem. Esses podem ser feitos tanto por meio de canal próprio, como por linhas telefônicas especiais, internet, etc. Os funcionários devem estar preparados para processar as informações e encaminhá-las, dentro da organização, aos indivíduos competentes para solucioná-las (MIRSHAWKA, 1993).

Para a diminuição da insatisfação dos clientes, algumas técnicas tratam de um melhor entendimento da experiência do cliente como:

- Relatórios periódicos sobre a conquista e retenção de clientes, bem como reclamação e satisfação,
- Formação de times para cuidar do cliente, bem como um centro de excelência,
- Direta interação do cliente com todos os níveis de funcionários,

- Construção de mecanismos, como revisão de contas e oficinas de serviço (workshops) para o uso das informações dos clientes na tomada de decisão,
- Treinamento contínuo dos funcionários em como administrar seus comportamentos como algo de valor.

3 DEFICIÊNCIAS ENCONTRADAS NO MERCADO

Zoltners (1998) destaca que, para se determinar uma estrutura eficaz para abrangência de instalação de uma empresa ou atender as necessidades dos clientes deve-se concentrar nos impulsionadores de produtividade (pesquisa, estratégia, interação com o cliente e sistemas de vendas).

- Pesquisa: compreensão dos mercados e dos segmentos de mercado
- Estratégia: processo de atração e retenção dos clientes, tamanho e estrutura.
- Interação com o cliente: contratação, treinamento, gerente de vendas.
- Sistemas de vendas: remuneração, alinhamento, informação (geração, orientação), ferramentas (vendas de precisão, automação), processos (vendas estratégicas, parcerias).

Segundo Rocha e Christensen (1999, p. 166), o campo de atuação do empreendimento deve ser:

Definido como uma área geográfica, que reúne certo número de clientes, designada a um representante de vendas ou vendedor. A definição de territórios é fundamental, tanto na obtenção de uma boa cobertura de mercado como para evitar conflitos entre os membros da equipe de vendas ou a rede de representantes.

Ainda, de acordo com Moreira (2001, p. 231), para determinar que uma empresa se instale ou tenha um representante de vendas no local “é preciso que se faça uma pesquisa de mercado”. Buscar informações de comportamento de compra, analisar a quantidade de clientes e, assim, programar visitas com intuito de fidelização de clientes.

Intimamente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas, a pesquisa sobre a satisfação de clientes insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de marketing. O estreito relacionamento entre marketing e qualidade evidencia-se a partir dos próprios conceitos de qualidade total. Ishikawa (1986, p. 86), um dos autores pioneiros na

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

Segundo Cobra (2006), o vendedor precisa estar por dentro de tudo que acontece na mídia, agir como um consultor de negócios, precisa estar interligado com as novidades, ter um profundo conhecimento de vendas, transformar problemas em oportunidades, buscar esclarecer as necessidades dos clientes, e colocar em prática conhecimentos da área de marketing, para que possa ter sucesso na área de vendas.

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi instituído em 1992, seguindo os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige. O PNQ está a cargo da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, cujos itens e pontuação máxima, atualmente adotados em seu critério de avaliação, são apresentados no a seguir na Tabela 1.

Tabela 1. Pontuação Máxima, conforme critério de avaliação adotado pela PNQ – Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade.

Critérios e Itens	Pontuação máxima
1. Liderança:	110
1.1. Sistema de liderança	80
1.2. Responsabilidade pública e cidadania	30
2. Planejamento estratégico:	80
2.1. Processo de desenvolvimento e de desdobramento da estratégia	40
2.2. Estratégia e planos da organização	40
3. Foco no cliente e no mercado:	80
3.1. Conhecimento sobre o cliente e o mercado	40
3.2. Relacionamento com o cliente e medição de sua satisfação	40
4. Informação e análise:	80
4.1. Gestão das informações relativas à organização	25

4.2. Gestão das informações comparativas	15
4.3. Análise crítica do desempenho da organização	40
5. Desenvolvimento e gestão de pessoas:	100
5.1. Sistemas de trabalho	40
5.2. Educação, treinamento e desenvolvimento dos funcionários	30
5.3. Bem-estar e satisfação dos funcionários	30
6. Gestão de processos:	100
6.1. Gestão de processos relativos ao produto	60
6.2. Gestão de processos de apoio	20
6.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores e às parcerias	20
7. Resultados do negócio:	450
7.1. Resultados relativos à satisfação dos clientes	130
7.2. Resultados financeiros e relativos ao mercado	130
7.3. Resultados relativos aos funcionários	35
7.4. Resultados relativos aos fornecedores e parceiros	25
7.5. Resultados operacionais e relativos à qualidade do produto	130
TOTAL DE PONTOS	1000

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1997)

De acordo com Dias (2006), as vendas precisam ser mais dinâmicas. A informação para o cliente deve chegar mais rápida, pois a concorrência está disposta a ganhar o mercado. Informações com e-mail, mala direta, reembolso postal e também o trabalho de telemarketing são de muita importância para o sucesso de vendas, pois chegam mais rapidamente ao cliente. Mas, também é preciso que este atendimento seja eficaz, pois os clientes valorizam o atendimento de seu vendedor e cria-se um elo de amizade e confiança, proporcionando vendas futuras com determinados vendedores.

Já para Churchill e Peter (2005, p. 511), à medida que os clientes se sentem satisfeitos e confiantes no atendimento do vendedor, passam a não se importar com o preço de determinado produto e assim ajudam o setor de vendas com sugestões, pesquisas de preços da concorrência e apoio moral, pois se sentem confiantes no vendedor.

“Importa analisar os propósitos que levam uma empresa a conceber um sistema de avaliação da satisfação de seus clientes e, a partir dessa compreensão, elaborar o tipo de escala mais apropriado, o que provavelmente se configure mais confiável e válido”. (ROSSI, 1998, p. 24).

4 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa de Maslow percebemos que as pessoas buscam satisfazer as suas necessidades seguindo uma ordem de importância, partindo das necessidades fisiológicas até as necessidades de auto realização. E as empresas sempre devem relacionar a satisfação dos clientes para criar valores, partindo sempre das necessidades, com intuito de se alcançar a satisfação dos clientes.

Para que não ocorra a perda de clientes, é necessário o gerenciamento de atributos como meios de resolver problemas relacionados aos produtos destinados a esses clientes. Esses atributos seriam a internet, o diálogo, linhas telefônicas especiais, os quais são essenciais para a busca da satisfação dos consumidores. Neste sentido, a internet seria um portal de acesso tanto de reclamações, como elogios aos serviços prestados; o diálogo na loja, meio de comunicação mais eficaz que atualmente existe, e que na verdade sempre existiu, ficando pouco utilizado devido os avanços tecnológicos; o atendimento telefônico, um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

A satisfação do cliente está ligada ao desejo de atrair, reter e criar valores do empreendimento, e nem sempre é sinônimo de sucesso financeiro garantido. Cliente satisfeito é aquele cliente que tem a garantia do seu produto, que adquire realmente o produto nas especificações que comprou, e que não tem demora no seu atendimento.

5 REFERÊNCIAS

BARNES, J. G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**: estratégias de vendas e de administração de vendas. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2006.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE. **Critérios de excelência** : o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo, 1997. p. 17.

FNPQ. Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade (). Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global – Relatório do Comitê Temático. 2. ed. São Paulo. rev. 1, jul. 2002.

ISHIKAWA, Kaoru. **T Q C Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo, IMC, 1986.

JURAN, J. M. **Planejamento para a qualidade**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise planejamento, implementação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MOREIRA, J. C. T. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MIRSHAKA, V. **Criando valor para o cliente: A vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1993.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. Rev. adm. contemp. vol.2 no.1 Curitiba Jan./Apr. 1998.

TAKASHIMA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: Como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

ZOLTNERS, A. A. Um modelo para as empresas melhorarem o desempenho da força de vendas: força de vendas e produtividade. **HSM Management**, São Paulo, n. 10, p. 60-68, set./out. 1998.