

ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE UMA INDÚSTRIA DE PLACAS ELETRÔNICAS EM CAXIAS DO SUL/RS

Franciele Mazurana ^a, Zaida Cristiane dos Reis ^b, Juliana Matte ^c, Daniel Hank Miri ^d, Cassiane Chais ^e, Paula Patricia Ganzer ^f, Pelayo Munhoz Olea ^g

^a Graduada em Gestão Comercial pela Universidade de Caxias do Sul – UCS. fmazurana@hotmail.com

^b Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – UCS. zcreis@gmail.com

^c Doutoranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade de Caxias do Sul (UCS). ju.cxs1@gmail.com

^d Mestrando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade de Caxias do Sul (UCS) na linha de Inovação e Competitividade. dhmiri@ucs.br

^e Doutora em Administração na Universidade de Caxias do Sul – UCS. cassichais@gmail.com

^f Pós-Doutorado em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Caxias do Sul (UCS). Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS e pela Universidade de Caxias do Sul - UCS. ganzer.paula@gmail.com

^g Pós-Doutorado em Gestão Ambiental pela Universidad de Extremadura, UEX, Espanha. Doutorado em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIB/UPC, Espanha. pelayo.olea@gmail.com

Palavras-chave

Atendimento. Cliente. *Feedback*
Organização. Pesquisa de Satisfação

Keywords

Attendance. Client. Feedback
Organization. Satisfaction survey.

Resumo

A importância em realizar a pesquisa de satisfação com os clientes está em compreender melhor qual a sua necessidade, verificar as questões levantadas e medir como está seu relacionamento com a clientela. Dessa forma, tem-se a oportunidade de aumentar sua satisfação e diminuir a chance de o cliente buscar um novo fornecedor para seu produto. Este artigo buscou identificar quais são as melhores ações que podem ser realizadas para atender o cliente em uma empresa que produz placas eletrônicas em Caxias do Sul/RS. Para esse estudo em questão, será realizada uma pesquisa de natureza qualitativa com característica descritiva e quantitativa com o uso de uma enquete. Ela tem como foco atender as maiores sugestões e reclamações dos clientes, tais como o prazo de entrega do produto e o reajuste de preços. Esses dois aspectos interferem diretamente na satisfação do cliente. Os resultados apontam que será possível ter uma melhoria nas próximas pesquisas se as ferramentas adequadas forem utilizadas. Dessa forma, o cliente terá o nível de satisfação elevado e, ao mesmo, tempo as reclamações tendem a diminuir.

Abstract

The importance of conducting customer satisfaction surveys is to better understand your needs, to check the issues raised and to measure how your relationship with customers is. This gives you the opportunity to increase customer satisfaction and decrease the customer's chance of finding a new supplier for your product. This article aimed to identify which are the best actions that can be taken to

serve the customer in a company that produces electronic boards in Caxias do Sul/RS. For this study, a qualitative research with a descriptive and quantitative characteristic will be performed using of a poll. It focuses on meeting major customer suggestions and complaints, such as product delivery time and price adjustments. These two aspects directly interfere with customer satisfaction. The results indicate that it will be possible to have an improvement in the next research if the appropriate tools are used. This way, the customer will have a high level of satisfaction and at the same time the complaints tend to decrease.

1 INTRODUÇÃO

Empresas de bens de consumo geralmente organizam plataformas de comunicação que são projetadas para atrair visitantes e divulgar seus produtos e filosofia corporativa. Essas plataformas incluem *showrooms* corporativos, museus corporativos e visitas a fábricas (ENDO; KURATA, 2015). À medida que a plataforma de mídia social se torna um canal de comunicação cada vez mais importante entre a empresa e o cliente, as empresas estão aprendendo como podem utilizar melhor as mídias sociais para melhor comunicar suas marcas com os clientes (YANG et al., 2017).

O índice de satisfação do cliente vem sendo amplamente apontado com um dos principais antecedentes da fidelização. Porém, somente a satisfação pode não ser suficiente para que a fidelidade seja mantida, pois o cliente pode estar satisfeito com o produto que compra, mas insatisfeito com o prazo de entrega ou prazo de pagamento, por exemplo. Assim abre-se oportunidade para novos fornecedores (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

Quando uma pesquisa de satisfação do cliente consiste em um grande número de atributos (itens do questionário), a determinação de atributos críticos que tornariam o maior impacto na satisfação geral dos clientes poderia ser um processo importante, mas muito tedioso e demorado. Embora os atributos críticos sejam identificados, os esforços de aprimoramento em relação a esses atributos costumam ser mal direcionados e desperdiçados por causa do descompasso entre os esforços de melhoria e as necessidades críticas do grupo de clientes afetado (SHIN et al., 2015).

Em vista do que foi descrito, o objetivo do estudo foi buscar identificar quais são as melhores ações que podem ser realizadas para atender o cliente em uma empresa que produz placas eletrônicas em Caxias do Sul/RS. O estudo foi realizado com base nos dados de uma empresa que atua nesse mercado há vinte anos. A análise tomou como base os resultados dos questionários de pesquisa de satisfação encaminhados aos clientes nos anos de 2014 a 2017.

O artigo segue estruturado com o referencial teórico sobre comunicação com o cliente, concorrência, pesquisa de satisfação, e fidelização de clientes. Os procedimentos

metodológicos, apresentação e análise dos resultados e considerações finais, encerram este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação com o cliente

A comunicação para Vasques (2014), também requer uma atenção, pois tem um papel fundamental no cumprimento das metas financeiras e na imagem da empresa. Atualmente a comunicação com o cliente deve ser cada vez mais próxima, rápida e eficiente. O cliente é o atual ou potencial comprador que busca sua empresa para comprar um produto para consumo próprio ou para produzir e distribuir para o consumidor final. A empresa depende do cliente para ter sucesso, lembrando que ele é a razão para o trabalho realizado.

A comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passar a ser considerada estratégica. Precisando assim, levar em consideração a questão humana e agregar valor à organização. Assim, devem valorizar as pessoas, cumprir sua missão e buscar atingir seus objetivos globais (KUNSCH, 2016). O advento das mídias sociais oferece ainda outro conjunto de canais de comunicação que podem agregar marcas às estratégias integradas de comunicação de marketing. Ao contrário da publicidade *on-line* disponível nas mídias sociais, onde a lógica tradicional de publicidade fornece uma explicação adequada, a criação de conteúdo e o diálogo nas redes sociais ainda carecem de compreensão suficiente (KLEPEK; STARZYCZNÁ, 2018).

Dedicar uma boa parte do seu tempo para compreender seu cliente é uma excelente estratégia para os negociadores, segundo Von Poser (2005). Trata-se de conhecer, os cenários e as necessidades dos clientes. É importante desenvolver sua capacidade de negociação para uma maior lucratividade sua e deles próprios. Conseguirá assim, resultados mais positivos e com menos esforço, pois a relação de confiança já estará construída. Pela visão de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), para lidar com as dificuldades inevitáveis de comunicação com os clientes, deve-se ter uma pessoa treinada na linha de frente, cujas habilidades interpessoais consigam evitar que a situação piore.

Segundo Torquato (2015), a comunicação exerce poder, podendo alterar as rotinas de trabalhos de forma a deixar o clima do ambiente favorável. Através desse poder, pode-se também influenciar outra pessoa para que essa aceite as razões da primeira, ou seja, aí está a força da argumentação. Com uma comunicação eficiente, fica mais fácil de se alcançar as metas desejadas e propostas pela empresa. Ela deve ser clara e sem ruídos, de forma direta e específica, ter relevância, sincronia e credibilidade.

O autoconhecimento é a base para uma boa comunicação. Conhecer suas preferências, identificar a melhor maneira de agir, as crenças e os valores são essenciais. É impossível ser convincente se nem mesmo nós sabemos o que se queremos e aonde pretendemos chegar. A clareza na comunicação depende da clareza dos nossos pensamentos, da compreensão nítida daquilo que se quer transmitir. Envolve consciência dos sentimentos e emoções, e definição da mensagem e seu impacto (KYRILLOS; JUNG, 2015).

2.2 Concorrência

Para Gamble e Thompson Junior (2012), entender a capacidade da sua empresa e os recursos competitivos que possuem é fundamental para compreender as competências que devem ser desenvolvidas para as negociações estratégicas da empresa.

Os principais fatores para o sucesso são os atributos específicos do produto, as competências competitivas e os ativos intangíveis que mostram a diferença entre um forte concorrente e um fraco, segundo Gamble e Thompson Junior (2012). Independente da qualidade do produto e do gerenciamento dos canais de comunicação, sempre haverá algum conflito, no mínimo, porque os interesses das empresas participantes nem sempre coincidem (KOTLER; KELLER, 2013).

A concorrência indireta ocorre quando uma empresa quer oferecer produtos semelhantes a outra. Nesse caso, o objetivo é conquistar o mesmo perfil de consumidor para determinado produto. Já a concorrência direta ocorre quando já existe no seu mercado de atuação um negócio que oferece produtos iguais e com o objetivo de alcançar o mesmo mercado. Os preços, pontos de venda e tipos de negociação são sempre bem semelhantes. SEBRAE (2018).

2.3 Pesquisa de satisfação com os clientes

Ao dar um retorno ou *feedback* ao cliente é fundamental estar atento ao quanto específica e assertiva está sendo a comunicação. Ter clareza é sinal de maturidade sobre o assunto (ROCCATO, 2017). Para Paniago (2016), saber ouvir seus clientes com críticas e manter contato direto fazendo com que se sintam acolhidos e seguros, reconhecendo sua fidelidade, é a maneira de ser lembrado por eles e manter-se no mercado por muitos anos.

Ao se permitir ter um relacionamento com uma empresa específica, o cliente está reduzindo voluntariamente suas opções de compra com outros fornecedores e gerando fidelidade, a qual pode ser definida com uma recompra, gerada pela preferência que o cliente está tendo com a empresa. Contudo, Barreto e Crescitelli (2013) destacam que a fidelidade não

está relacionada somente à recompensa, mas também à preferência pela marca.

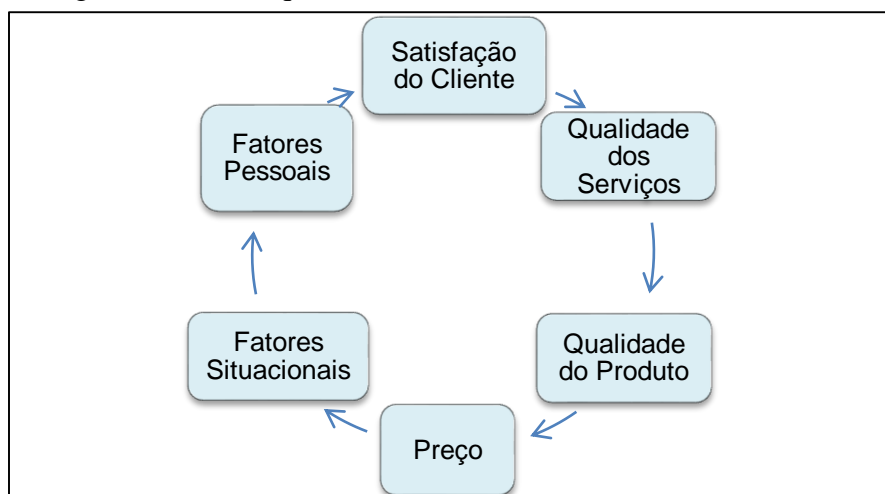
Segundo Kotler (2002), pode-se dizer que a pesquisa de satisfação dos clientes, tem cinco objetivos:

- a) Aproximar-se do cliente;
- b) Medir o contínuo aperfeiçoamento do ponto de vista dos clientes;
- c) Solicitar sugestões do cliente que impulsionarão o aperfeiçoamento dos produtos e/ou processos;
- d) Medir as vantagens e as desvantagens dos concorrentes;
- e) Vincular os dados de avaliação dos serviços aos clientes ao desempenho e aos sistemas internos de recompensa.

As empresas devem lembrar dos clientes inativos, pois por mais que se esforcem, será inevitável perder alguns clientes que se tornaram inativos ou “abandonam” a empresa. O desafio é reativá-los por meio de estratégias de recuperação (KOTLER; KELLER, 2013).

Conforme Barreto e Crescitelli (2013), é preciso mensurar repetidamente o grau de satisfação dos clientes pelos produtos atuais. Trata-se de deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados. Desse modo, pode-se dizer que a satisfação dos clientes é influenciada pela qualidade do produto, pelo preço e pelo atendimento, etc., portanto, diversos fatores influenciam no resultado final com o cliente. A Figura 1 apresenta esses fatores.

Figura 1: Fatores que influenciam no resultado final com o cliente



Fonte: Adaptado de Barreto e Crescitelli (2013).

Ao optar por realizar a pesquisa de satisfação, a empresa deve analisar o resultado obtido e as sugestões expostas pelos clientes, caso ocorram. Verificando, dessa forma se está dentro do seu alcance realizar o solicitado e de que forma isso será feito. Caso não seja possível realizar alguma solicitação, a empresa deve analisar o porquê e se há a necessidade de melhoria no

processo. Em seguida, deve transmitir um *feedback* ao cliente sobre o que foi analisado, pois o *feedback* é importante para ter acesso às mudanças necessárias no seu comportamento e também como um processo de crescimento (BARRETO; CRESCITELLI, 2013). Segundo Izidoro (2015), podemos destacar os tipos de pesquisa abaixo:

- a) Pesquisa exploratória, a qual tem a função de explorar ou examinar um problema que a empresa esteja enfrentando, com o objetivo de proporcionar conhecimento e compreensão sobre essa questão. Essa pesquisa precisa ser flexível e não estruturada. Exemplo de aplicação: Por que as vendas do produto caíram?
- b) Pesquisa conclusiva ou descritiva, esse tipo de pesquisa, requer compreender o problema para especificar com nitidez a informação necessária. Essa pesquisa tem como objetivo testar hipóteses e examinar relacionamentos específicos. Exemplo de aplicação: Como os consumidores avaliam a marca do produto em comparação às concorrentes?
- c) Pesquisa casual, esse método é utilizado para experiências práticas, o qual pode ocorrer em um laboratório ou em ambiente natural. Exemplo de aplicação: Se o preço for reduzido a 10%, qual será o aumento das vendas?

Para Rodrigues (2015), tão importante quanto definir o tipo de pesquisa que irá utilizar é deixar claro e especificado os seus objetivos. Ela deve ser conduzida com imparcialidade, livre de influências de tendências pessoais e políticas.

2.4 Fidelização de clientes

Ao comprar um produto em uma empresa, o consumidor leva em consideração diversos fatores. Até algum tempo atrás, era muito comum falar em preço e qualidade como determinantes. Contudo, nos dias atuais, a fidelização de clientes vai muito mais além disso. O cliente quer um atendimento de qualidade, um ambiente agradável para negociar, comodidade, entrega do produto, rapidez, cordialidade, enfim um ambiente que traga satisfação, não somente no ato da compra, mas durante todo o processo e até o seu retorno.

A maioria das empresas que oferecem esses diferenciais desenvolvem estratégias para que os consumidores se sintam importantes, reconhecidos e valorizados. Assim, o cliente retornará a sua empresa, pois ela ocupará um espaço não somente em sua cabeça, mas também em seu coração. As empresas devem ter o relacionamento com o seu cliente como um ponto estratégico a ser trabalhado constantemente, estando esse atento às demandas do mercado (ALVES et al., 2014).

Segundo Santos (2015), um ponto importante é descobrir se o cliente está ou não satisfeito. Para os clientes que não estão satisfeitos, a empresa deve tomar medidas para reverter a situação. Podem ser mudanças no posicionamento e na comunicação ou, ainda, modificações na oferta. Já para os clientes que estão satisfeitos, a empresa deve se voltar para a fidelização, buscando novas estratégias para conquistá-los. Seguem algumas estratégias:

- a) Modelo de recompensa: ao repetir a compra, o cliente ganha algum prêmio ou incentivo para a próxima aquisição;
- b) Modelo contratual: ter um banco de dados do cliente que possa auxiliar no monitoramento. Oferecer entrega do produto, preço especial, eventos exclusivos.

Independente do formato que será utilizado, é importante sempre ter foco no cliente, observar as vantagens competitivas e ter responsabilidade (SANTOS, 2015).

3 METODOLOGIA

Para esse estudo em questão, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa com nível descritivo e de natureza quantitativa com estratégia de interpretação de uma enquete já aplicada na empresa. Quando se considera pesquisa qualitativa, pode-se utilizar junto a descritiva, pois elas se complementam (PRODANOV; FREITAS, 2013). Já a estratégia em enquete é baseada na coleta de dados através de instrumentos específicos, aplicados a uma amostra de uma determinada população que é planejada com o intuito de obter informações dos entrevistados (MARCONI; LAKATOS, 2008).

No presente estudo, foi trabalhado com uma amostra de 30 (trinta) clientes de um universo de 380 a 545 clientes ativos, dependendo do ano em que a pesquisa foi realizada. As amostras não foram probabilísticas, foram compostas de forma intencional, com os elementos não selecionados aleatoriamente, conforme o Quadro 1.

Assim, foi feito um levantamento através da Curva ABC, a respeito de quais foram os 30 (trinta) clientes que mais compraram dentro do ano anterior até o ano da pesquisa. Para esses, foi enviada a pesquisa de satisfação, somente via e-mail. A pesquisa foi encaminhada sempre em outubro de cada ano. Após o envio, o cliente tem o prazo de 30 (trinta) dias para responder.

Quadro 1: Detalhamento dos dados da amostra e do universo de clientes

Ano	Período	Amostra	Universo	Curva		
2014	01/10/2013 a 01/10/2014	30 clientes	380 clientes	A – 7 clientes	B – 16 clientes	C – 7 clientes
2015	01/10/2014 a 01/10/2015	30 clientes	432 clientes	A – 6 clientes	B – 14 clientes	C – 10 clientes
2016	01/10/2015 a 01/10/2016	30 clientes	531 clientes	A – 6 clientes	B – 20 clientes	C – 4 clientes
2017	01/10/2016 a 01/10/2017	30 clientes	545 clientes	A – 4 clientes	B – 14 clientes	C – 12 clientes

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Outra forma de realizar a coleta de dados foi através de questionários, utilizando uma linguagem clara, de forma simples e direta. O questionário proposto foi objetivo, limitado em extensão e acompanhado de instruções que explicavam a natureza da pesquisa e que ressaltavam a importância e a necessidade das respostas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa deste estudo foi aplicada entre os anos de 2014 e 2017, uma vez por ano, no mês de outubro. A mesma foi elaborada pela empresa em questão, por meio de um questionário estruturado, com perguntas abertas. Os entrevistados puderam responder livremente ou através de perguntas escalonadas, que foram perguntas de múltipla escolha, nas quais as opções são destinadas a captar a intensidade das respostas. Por fim, também puderam comentar as mesmas em um espaço determinado, caracterizando o instrumento de pesquisa como qualitativo e quantitativo (MALHOTRA, 2012).

Os resultados obtidos foram tabulados através de uma planilha do Excel e apresentados em forma de gráficos com a porcentagem correspondente. Assim, possibilitou uma análise do resultado obtido em cada ano, podendo também realizar um comparativo com os anos anteriores, em relação à meta estabelecida pela empresa. Já as observações, sugestões ou reclamações informadas pelos clientes no campo específico, foram anotadas separadamente pelo cliente em um arquivo do Word e entregues junto aos resultados tabulados para a direção da empresa.

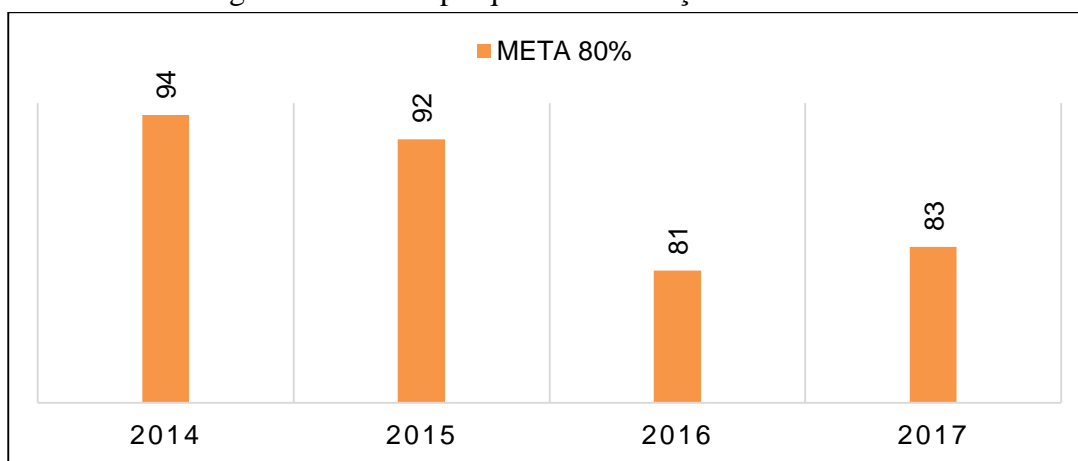
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Buscando apresentar as informações expostas pelos clientes de 2014 a 2017, o presente estudo irá realizar uma análise mais detalhada sobre os dados e, assim, propor melhorias ou sugestões que podem ser aprofundadas.

A empresa com a qual foi realizado o estudo tem a meta de atingir no mínimo 80% a

satisfação de seus clientes. Essa meta foi definida em 2014 e vem sendo mantida até o momento. Com os resultados obtidos de 2014 a 2017, pode-se observar na Figura 2 que sempre foi possível superar a meta.

Figura 2: Meta da pesquisa de satisfação com os clientes



Fonte: elaborada pelos autores (2018).

Ter atingido a meta em todos os anos, apresenta um resultado positivo quando a questão é “atingir a meta”. Contudo, se isso for analisado mais detalhadamente, percebe-se que as observações, sugestões ou reclamações vêm crescendo repetidamente, ficando assim um alerta para ser trabalhado com urgência os pontos em questão, conforme segue no Quadro 2.

Quadro 2: Observações, sugestões e reclamações

2014	
1°	A minha demanda é a melhoria do prazo de entrega. Fomos informados de uma expansão da área de produção entre o final e início deste ano, para a melhoria do prazo de entrega e não tivemos melhoria no prazo de entrega, pelo contrário em alguns casos, o prazo de entrega chegou a 18 dias úteis, o que às vezes, em função do custo é melhor importar do que comprar no mercado nacional.
2°	A sistema deveria permitir o envio da NF para mais de um e-mail.
3°	Além da qualidade do serviço e da atenção sempre prestada, gostaria de elogiar o atendimento dos colaboradores (...) que sempre procuram nos atender da melhor possível seja na execução do pedido como na produção das pci's.
4°	O prazo de 18 dias úteis é muito longo, poderia melhorar.
5°	Redução do prazo de entrega.
6°	Ótimo atendimento e Qualidade.
7°	Melhoria nos prazos de entrega, maior flexibilidade nas urgências quanto as entregas.
2015	
1°	Os painéis grandes de vez em quando vem envergados, dificultando o manuseio nas máquinas. Tive reclamações das peças não conformes, atrapalha na máquina de SMD, tem que separar e depois configurar a máquina para usar, e as placas maiores quando retirada da embalagem ficam bem tortas.
2°	Acredito que os valores e preços oferecidos não estão tão competitivos. Sugiro que mantenham (pelo menos) a mesma tabela de preços, para que ainda possamos manter a boa parceria. Agradeço a todos da equipe da (...) pela eficiência e cooperação na resolução dos problemas e dificuldades eventuais em uma relação comercial. Em especial agradecemos a (...) pela sua cortesia e disponibilidade sempre que necessário.
3°	Os prazos de entrega estão muito longos, temos que fazer programações muito antecipadas, precisam melhorar os mesmos.
4°	Gosto de trabalhar com a (...), pois sei que se necessito de algo (cotação, prazo de entrega) posso contar com a equipe, o atendimento é excelente, organizado e ágil.

5°	Melhorar o prazo de entrega.
6°	Continuem nessa sistemática de trabalho que estão no caminho certo.
7°	Ótimo atendimento desde o momento do pedido, até o momento da entrega. Equipe sempre atenciosa e disposta a encontrar soluções pontuais, em especial aos colaboradores (...).
8°	O prazo de entrega precisa ser melhor, 18 dias úteis é muito tempo.
9°	Uma empresa que nós da muita segurança e confiança.
2016	
1°	Precisa melhorar o prazo de entrega.
2°	Apenas agradeço a disponibilidade sempre e também me coloco a sua disposição no que precisar.
3°	Prazo de entrega muito alto.
4°	Tentar melhor o prazo de entrega, reduzir o prazo.
5°	As restrições que coloquei e a questão do prazo de entrega das placas dupla-face o prazo vem aumentando a cada mês, fica muito complicado um prazo tão longo. Complicado ter que fazer programação longa.
2017	
1°	Obs. Elogios. Flexibilidade de condições de pagamentos.
2°	Ótimo fornecedor, porém, devido a alguns reajustes altos, diminuímos nosso consumo de placas. Prazo de produção está bom, mas deveria ter opções caso o cliente precise de algo urgente. Preço e prazo para protótipo precisa melhorar.
3°	Encontramos dificuldade com prazos de entrega para protótipos.
4°	Produto muito bom, mas o prazo de entrega realmente é muito alto. É claro que este prazo é algo que pode representar um problema específico para nossa empresa, mas este, de fato, é um problema para nós, por estarmos sempre com os prazos muito justos.
5°	Não temos reclamações sobre qualidade do produto, é excelente. Porém o preço ficou muito alto e o prazo de entrega é muito longo.
6°	No item 3 (<i>qualidade das placas recebidas</i>) marcamos medianamente satisfeitos por questão dos fiduciais ainda estarem vindo com problemas principalmente nas placas com máscara de solda branca, já fui informada que a empresa está com uma máquina nova de hot air mas não fomos informados se algum lote saiu da (...) para a (...) já feito o hot air na máquina nova para acompanharmos. Referente ao custo percebemos uma falta de flexibilidade, nunca conseguimos negociar um valor melhor e em casos de urgência também não existe flexibilidade no prazo de entrega, estes 02 pontos poderiam ser melhorados.
7°	Da minha parte (...), a única sugestão seria em relação aos reajustes. A (...) gostaria de juntamente com a (...) achar a melhor forma possível de trabalhar o reajuste de modo que não prejudique nenhuma das partes. Hoje existe sim uma boa comunicação e a parceria entre as empresas para remanejar os reajustes, porém acredito que possa existir alguma forma de nos anteciparmos a esse fato. Alguma tabela ou avisos prévios que já nos deixem preparados e que juntos possamos achar uma forma de ajudar ambos.

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Paniago (2016) destaca que saber ouvir seus clientes com críticas e manter contato direto, fazendo com que se sintam acolhidos e seguros, reconhecendo sua fidelidade, é a maneira de ser lembrado por eles e manter-se no mercado por muitos anos.

Em análise ao Quadro 2, percebe-se que, mesmo com o passar dos anos, algumas reclamações vêm se repetindo constantemente. Tais colocações dos clientes não são analisadas e a empresa não está buscando alternativas para melhoria. Tão importante quanto receber um *feedback* do seu cliente é dar retorno e buscar sempre atendê-lo da melhor forma possível, evitando que as reclamações aumentem. Caso contrário, abre-se portas para a concorrência.

Nesse estudo os dois pontos que mais se repetem são:

- a) Reduzir o prazo de entrega das placas;
- b) Flexibilidade com o reajuste de preços.

4.1 Discussão dos resultados

Ao ter o retorno da pesquisa de satisfação, até o ano de 2017, ela sempre havia sido tabulada, detalhado os retornos (observações, sugestões e reclamações). No entanto, nunca foi realizada uma análise dos resultados e nem mesmo passado um *feedback* ao cliente sobre as questões levantadas.

Barreto e Crescitelli (2013) destacam que é preciso mensurar repetidamente o grau de satisfação dos clientes com os produtos atuais. Trata-se de deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados. Desse modo, pode-se dizer que a satisfação dos clientes é influenciada pela qualidade do produto, pelo preço e pelo atendimento, etc. Portanto, diversos fatores influenciam no resultado final da percepção do cliente.

Dentro dos retornos obtidos na empresa em estudo, os mais frequentes são referentes ao prazo de entrega e, na sequência, o preço do produto, conforme o Quadro 3 abaixo.

Quadro 3: Maior número de observações, reclamações e sugestões

Ano	Quantidade total de observações, reclamações ou sugestões	Prazo de Entrega	Preço
2014	7	4	
2015	9	3	1
2016	5	4	
2017	7	5	4

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Devido ao maior número ser em dois pontos específicos, é extremamente importante que seja realizado um estudo para verificar qual a melhor forma de trabalhar tais observações com prioridade, analisar os resultados e retornar ao cliente com um *feedback* sobre as questões levantadas.

Pensando no presente e no futuro, a empresa deve trabalhar esses assuntos, visando aperfeiçoar seus processos e manter-se no mercado como uma empresa responsável e competitiva.

4.2 Proposta de melhoria

Utilizando como base o resultado das pesquisas de 2014 a 2017, o objetivo geral desse trabalho é identificar quais as melhores ações que podem ser realizadas para atender o cliente em uma empresa que produz placas eletrônicas. Dessa maneira, entende-se que é necessário utilizar uma ferramenta da qualidade para auxiliar a empresa. Todos os anos a meta de 80% foi atingida, porém as reclamações foram crescendo e tornaram-se repetitivas.

A ferramenta proposta é a “5W2H”, que tem como princípio organizar os pensamentos, buscando aperfeiçoar a divisão de tarefas. Ela consiste em responder as sete questões abaixo (no original, em inglês):

- a) *what;*
- b) *why;*
- c) *where;*
- d) *when;*
- e) *who;*
- f) *how;*
- g) *how much.*

Segundo Custodio (2015), as técnicas 5W2H consistem em um plano de ação organizado e simples, que encaminha a solução do problema, ordenando de forma prática a tomada de ações e identificando os principais elementos a serem abordados. Dentre as questões apresentadas com maior repetitividade, segue o Quadro 4 e o Quadro 5 com o plano de ação correspondente.

Reduzir o prazo de entrega foi um dos pontos com maior número de reclamações. Inicialmente, deve ser avaliada qual a real capacidade produtiva da empresa em todos os processos correspondentes na linha de produção. No entanto, para que isso ocorra é preciso contar com o conhecimento e as ferramentas de um engenheiro de produção, o qual será contratado através da empresa de consultoria e gestão externa que já presta outras consultorias no local, juntamente com o funcionário responsável de cada setor e o analista de PCP. Assim, juntos esses profissionais estão aptos a realizar essa análise.

Estima-se que será necessário em torno de 30 dias para realizar esse plano de ação, sendo destinado um dia por semana para o acompanhando das ordens de produção e a tabulação dos dados, visto que esse é o prazo máximo que o lote fica em processo de produção normalmente. Desse modo, o custo ficará em R\$3.200,00 (8h por semana, sendo 4 semanas = 32h x R\$100,00 = R\$3.200,00). O prazo para realizar esta melhoria é de julho a agosto/2018. A partir disso, elaborou-se o Quadro 4 com a proposta.

Quadro 4: Plano de ação para o prazo de entrega

Objetivo: Reduzir o prazo de entrega das placas.						
Setor: Programação e Controle de Produção (PCP)						
WHAT (O que)	WHY (Porque)	WHERE (Onde)	WHEN (Quando)	WHO (Quem)	HOW (Como)	HOW MUCH (Quanto custa)
Rever a capacidade produtiva da empresa.	Reduzir o prazo de entrega.	Na empresa.	De julho a agosto de 2018.	Empresa de consultoria externa e funcionários da empresa.	Analisar e medir o tempo de produção.	Estimado em R\$ 100,00 por hora. Total: R\$ 3.200,00

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

O segundo ponto em destaque é o reajuste de preços, uma vez que o cliente reclama do alto percentual de reajuste e do fato de não ser comunicado com antecedência de que haverá reajuste de preço no produto, dificultando, assim, que ele possa realizar uma programação com seus clientes. No Quadro 5, apresenta-se um plano de ação para esse ponto levantado.

Em um primeiro momento, é necessário analisar o percentual de reajuste que os fornecedores repassam no primeiro trimestre do ano. A partir desse dado, então, pode-se definir qual será o percentual de reajuste aplicado para cada linha de produto. Após essa definição, deve-se informar o cliente via e-mail, com cerca de 30 dias de antecedência, que, em determinado mês, ele receberá o reajuste de preço em seu produto, possibilitando, assim, que ele consiga se programar para a realização de novas compras e também avise seu cliente com antecedência.

Esse levantamento deve ser realizado diretamente na empresa através da direção e da analista comercial. Estima-se que será necessário por volta de 5h para que seja feita a análise, considerando a formulação do aviso de reajuste e o encaminhamento ao cliente. Dessa forma, o custo ficará em R\$261,40 ($R\$13.300,00 \text{ salários} / 30 \text{ dias} / 8:48\text{h} = R\$52,28 \text{ por hora} \times 5\text{h} = R\$261,40$). Tal proposta tem prazo para ser colocada em prática em 2019, pois em 2018 o reajuste já foi aplicado. O Quadro 5 apresenta o plano de ação.

Quadro 5: Plano de ação para o reajuste de preços

Objetivo: Ter flexibilidade com o reajuste de preços. Setor: Direção e Comercial						
WHAT (O que)	WHY (Porque)	WHERE (Onde)	WHEN (Quando)	WHO (Quem)	HOW (Como)	HOW MUCH (Quanto custa)
Avaliar o percentual de aumento anual.	Auxiliar a programação e evitar complicações na hora da compra.	Na empresa	De janeiro a março de 2019.	Direção e Analista comercial	Analisar através dos reajustes dos fornecedores.	Estimado em R\$52,28 por hora. Total: R\$ 261,40

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Acredita-se que, com a realização e o monitoramento desses planos de ação mencionados nos Quadro 4 e Quadro 5, haverá uma melhoria nos processos e, conseqüentemente, a satisfação do cliente irá aumentar. Também como proposta de melhoria para a pesquisa que será encaminhada anualmente de agosto de 2018 em diante está o fato de não utilizar somente 30 clientes como amostra, mas no mínimo 15% do total de clientes que realizaram compras durante o período de um ano com a empresa. Dessa forma, imagina-se que será possível obter um resultado mais fiel da posição do cliente.

Tão importante quanto realizar a pesquisa de satisfação com os clientes é sempre, após receber o retorno da mesma, tabular e analisar os dados, além de fornecer um retorno ao cliente que, por algum motivo, reclamou de algo ou fez alguma sugestão. A empresa deve informar se poderá ser realizada a solicitação do cliente ou, caso não seja possível, informá-lo do porquê. Ter esse *feedback* entre empresa e cliente é fundamental para que ambas permaneçam em parceria.

A empresa deve buscar estar sempre em constante atualização e melhoria para que possa ser referência no mercado em que atua. Por isso, estar atento ao que o cliente informa é um ponto essencial a ser analisado. A qualidade do serviço e satisfação do cliente são conceitos muito importantes que as empresas devem entender e medir da perspectiva do cliente para satisfazer suas necessidades (KASSA et al., 2017).

A pós-adoção das comunicações influencia o engajamento, embora de maneiras diferentes. As comunicações firma-cliente, através de publicações da empresa nas redes sociais, podem ter efeitos variados no comportamento do cliente e, em alguns casos, levam a um menor uso pessoal e / ou social. Contudo, as comunicações de cliente para cliente tendiam a aumentar o engajamento de uso pessoal entre estados latentes e em ambos os conjuntos de dados (LEE et

al., 2017).

A superioridade do produto, sendo um precursor para a satisfação do cliente, tem menor impacto na satisfação do cliente do que o aspecto real do gerenciamento de projetos. Isso pode ser uma indicação do serviço mais alto em vez da natureza orientada para o produto dos projetos de entrega do sistema (HAVERILA; FEHR, 2016).

Clientes indiferentes não se importam com objeto sob avaliação e provavelmente passará de uma opção para outra facilmente, enquanto os clientes exibem ambivalência antecipada uma avaliação pouco clara que pode mudar de um momento para o outro. O uso da Grade de Espaço Avaliativo também pode ajudar os profissionais de marketing a direcionar planos de marketing para cada grupo de entrevistados. Para começar, praticantes deve tentar atrair a atenção de clientes indiferentes, destacando a diferenciação de seus serviços e o valor que os clientes derivam dessa diferenciação (AUDREZET; PARGUEL, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou compreender melhor a importância da pesquisa de satisfação aplicada a clientes da indústria. Não se trata de somente encaminhar a pesquisa e buscar atingir a meta estabelecida, mas também de, quando ela é respondida pelo cliente e retorna à empresa, realizar uma análise detalhada desse retorno, dar atenção às reclamações ou às sugestões registradas. Ainda, sempre fornecer *feedback* ao cliente sobre o que foi solicitado, ou seja, informa-lo se será possível ou não atender às suas solicitações e explicar o porquê. Foi possível perceber, também, o quanto repetidas estavam algumas colocações dos clientes, além do fato de que as mesmas nunca eram observadas com a devida atenção.

Inicialmente, o problema desse estudo era compreender quais eram as ações necessárias para atender às questões levantadas na pesquisa de satisfação respondida pelos clientes no período de 2014 a 2017. No decorrer do estudo, foi-se verificando qual o melhor caminho a seguir e acredita-se ter conseguido responder à questão, pois através da ferramenta 5W2H foi possível compreender melhor qual a necessidade das questões levantadas e trabalhá-las junto aos seus responsáveis, possibilitando melhorias no processo.

Além de realizar um estudo para o problema em questão, a pesquisa possibilitou compreender melhor a importância do cliente junto à empresa, isto é, o fato de que sua opinião ou reclamação deve ser analisada sempre que possível. Realizando o estudo, entendeu-se com mais certeza estar no caminho certo como analista comercial da empresa em questão, assim

com foco e união será possível melhorar os índices e obter resultados ainda mais positivos, tanto para o cliente quanto para a empresa. Desta forma, destacasse a importância de ouvir os funcionários envolvidos nos processos, pois o trabalho precisa acontecer em parceria de um setor com o outro, visto que todos estão interligados.

Percebe-se uma possível aplicabilidade desse estudo na empresa em questão, sendo possível identificar que, aplicá-lo, será um processo delicado e que poderá levar algum tempo para que todos na empresa se adaptem, uma vez que é uma prática de muitos anos que o prazo de entrega pode ser alterado diariamente, conforme sua capacidade produtiva. Além disso, os reajustes de preços são passados aos clientes sem aviso prévio ou em um período específico. A melhoria dos pontos em questão já está sendo estudada pela empresa, visto que ela vem percebendo que, cada vez mais, o cliente está exigente e o mercado em geral está mais competitivo. Portanto, as melhorias em processos são sempre bem-vindas e geram contribuições para um negócio mais saudável e satisfatório para a empresa e para os clientes.

O estudo foi realizado com base nas pesquisas de satisfação aplicadas a clientes entre os anos de 2014 a 2017, de uma indústria que produz placas eletrônicas em Caxias do Sul. Ocorre que o número de clientes para o qual as pesquisas foram encaminhadas não representa 10% dos clientes que compraram placas durante o período de um ano. Dessa forma, percebe-se que a pesquisa deveria ser mais ampla, abrangendo mais clientes. Assim, seria possível obter um retorno maior e, conseqüentemente, uma base mais real de qual a satisfação dos clientes com a empresa e, até mesmo, os pontos que eles desejam que sejam melhorados. Devido ao fato de a pesquisa ser encaminhada a um número reduzido de clientes, percebe-se que, de um ano para o outro, a pesquisa acabava sendo enviada praticamente para os mesmos clientes, repetidamente.

Ao realizar a pesquisa de satisfação anual, entende-se que ela não poderá mais ser tabulada e simplesmente arquivada, uma vez que os dados devem ser analisados e melhorias precisam ser implantadas, quando viável. A empresa precisa estar atenta aos sinais que seu cliente transmite. Esse estudo relaciona-se especificamente a uma análise de pesquisa de satisfação, podendo ser utilizado em outras oportunidades por trabalhos similares.

Como possibilidade de estudos futuros está a aplicação de uma pesquisa qualitativa com uma entrevista semiestruturadas com os principais clientes. Outra forma pode ser uma pesquisa quantitativa específica com um instrumento validado sobre a satisfação dos clientes.

6 REFERÊNCIAS

- ALVES, Elizeu Barroso; BARBOZA, Mariana Monfort; ROLON, Vanessa Estela Kotovicz. **Marketing de Relacionamento: Como construir e manter relacionamentos lucrativos?** Curitiba: InterSaber, 2014.
- AUDREZET, Alice; PARGUEL, Béatrice. Using the Evaluative Space Grid to better capture manifest ambivalence in customer satisfaction surveys. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 43, p. 285-295, 2018.
- BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Relacionamento: Como implantar e avaliar resultados.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- COSTA, Marco Antônio F.; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Projeto de Pesquisa: Entenda e Faça.** 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2015.
- CUSTODIO, Marcos Franqui (Org.). **Gestão da Qualidade e Produtividade.** São Paulo: Person Education do Brasil, 2015.
- ENDO, Yosuke; KURATA, Yohei. Customer Communication Facilities with Tourism: A Comparison between German and Japanese Automobile Companies. In: **Marketing Places and Spaces.** Emerald Group Publishing Limited, 2015. p. 221-233.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia de Informação.** 6. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda., 2014.
- GAMBLE, John E.; THOMPSON JUNIOR, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A busca pela vantagem competitiva.** 2. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda., 2012.
- HAVERILA, Matti J.; FEHR, Kacy. The impact of product superiority on customer satisfaction in project management. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 4, p. 570-583, 2016.
- IEL - NÚCLEO CENTRAL (Brasília). Instituto Euvaldo Lodi (Org.). **Módulo Sistema de Gestão de Qualidade em Fornecimento ISO 9001: Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores.** Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, 2013.
- INTERSABERES, Editora. **Administração Empresarial.** Curitiba: Intersaber, 2015.
- IZIDORO, Cleyton (Org.). **Análise e Pesquisa de Mercado.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- KASSA, Kinfe et al. Customer satisfaction survey: the case of urban water supply services in Southern Ethiopia. **Water Practice and Technology**, v. 12, n. 4, p. 1009-1017, 2017.
- KLEPEK, Martin; STARZYCZNÁ, Halina. Marketing communication model for social networks. **Journal of Business Economics and Management**, v. 19, n. 3, p. 500-520, 2018.
- KOTLER, Philip. **Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atitude, sua Imagem e seus Lucros.** 2. ed. São Paulo: Manole Ltda., 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2013.

KRAJDEN, Marilena. **O Despertador da Gamificação Corporativa**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

KYRILLOS, Leny; JUNG, Milton. **Comunicar Para Liderar**. São Paulo: Contexto, 2015.

LEE, Clarence; OFEK, Elie; STEENBURGH, Thomas J. Personal and Social Usage: The Origins of Active Customers and Ways to Keep Them Engaged. **Management Science**, v. 64, n. 6, p. 2473-2495, 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnica de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, Fábio. **Guia Prático de Excelência em Serviços: Como Conquistar Clientes, Aumentar os Lucros e Viver Melhor!** São Paulo: Ampub Comercial Ltda., 2007.

OLIVEIRA, Marcinéia. **Não Atenda Clientes, Atenda Pessoas: A Arte de Atender Valorizando o Ser Humano**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

PANIAGO, Robson Assis. **Administração & Artigos**. Goiânia: Gercimar Martins, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

ROCCATO, Pedro Luiz. **O Grande Livro de Canais de Vendas: Como Criar e Gerenciar uma Cadeia de Vendas e Distribuição para Vender mais Valor**. São Paulo: Portal do Canal, 2017.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa Mercadológica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SANTOS, Adriane Schimainski dos. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SHIN, Dooyoung et al. Maximizing The Impact Of Improvement Efforts On Customer Satisfaction. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, v. 31, n. 3, p. 1005-1014, 2015.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas Organizações:** Empresas Privadas, Instituições e Setor Público. São Paulo: Summus, 2015.

VASQUES, Enzo Fiorelli. **Técnicas de Negociação e Apresentação.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 167 p.

VON POSER, Denise. **Marketing de Relacionamento:** Maior Lucratividade para Empresas Vencedoras. São Paulo: Manole Ltda., 2005.

YANG, Jun et al. Enhancing customer brand experience and loyalty through enterprise microblogs: Empirical evidence from a communication framework perspective. **Information Technology & People**, v. 30, n. 3, p. 580-601, 2017.