

QUALIDADE TOTAL - GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS (BENCHMARKING): CASO FÜLLER S.A.

*Elpídio Oscar Benitez Nara¹
Luciane Vandréia Dahmer²*

Resumo

A competitividade mundial aumentou acentuadamente nas últimas décadas, obrigando as empresas a um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços visando oferecer alta qualidade com baixo custo. Assim, na tentativa de melhorar suas participações no mercado, obter uma clientela fiel e plenamente satisfeita, muitas instituições começaram a praticar *benchmarking* buscando aprender rapidamente com empresas que reconheceram e resolveram problemas como os que a organização possa estar enfrentando agora. Deste modo, originou-se este trabalho, a partir de um *benchmarking* não-competitivo, tendo como objetivo medir o grau de satisfação dos clientes da empresa Füller S.A., procurando apontar novas estratégias, dirigindo-se a um aprimoramento organizacional e a uma vantagem competitiva. Foi elaborado um questionário contendo 26 questões, e aplicado a uma amostra não-probabilística intencional, composta por 100 clientes residentes na região sul do Estado, classificados pela potencialidade. Obtidas as respostas, os dados foram tabulados. Foi feita a análise e interpretação dos resultados focando as zonas de prioridade a serem trabalhadas e elaboradas sugestões, tendo por finalidade apontar as principais estratégias para a empresa.

Palavras-chave: Qualidade total, Clientes externos, Satisfação e *benchmarking*.

Abstract

The world competitiveness increased in the last decades, forcing the companies to a continuous improve of its processes, products and services seeking to offer high quality with low cost. Thus, in the attempt of improving its participations in the market, to obtain a clientele faithful and fully satisfied, a lot of insitution began to practice *benchmarking* looking for to learn quickly with

¹ Prof. Ms. Elpídio Oscar Benitez Nara, Departamento de Ciências Administrativas.

² Acadêmica do Curso de Administração, Unisc.

companies that recognized and they solved problems as the ones that the organization can be facing now. This way, he originated this work, starting from a no-competitive benchmarking, tends as objective to measure the degree of the customers' of the company Füller S.A. satisfaction, trying to aim new strategies, going to an impruve organizacional and a competitive advantage. A questionnaire was elaborated contends twenty-six subjects, and after the same it was applied to a sample no-probabilistic intentional, composed by one hundred resident customers in the south area of the State, classified by the potentiality. Obtained the answers, the data were tabulated. It was made the analysis and interpretation of the results focusing the priority zones be she worked and elaborated suggestions, tends for purpose to aim the main strategies for the company.

Keywords: High quality, Extern costumers, Satisfaction and *benchmarking*.

1 INTRODUÇÃO

A estabilização da moeda e a abertura da economia colocaram as empresas brasileiras em um cenário totalmente novo, de competição acirrada, em que novos valores estão sendo construídos. Um desses valores, fundamental para o sucesso nesse mundo competitivo, é a qualidade dos produtos, serviços e processos.

Estar em sintonia com as transformações mundiais é um dos passos na busca das oportunidades. A era da globalização traz mudanças que atingem todo o mundo e devem ser consideradas. É a partir delas que surgem as tendências que influenciam o ambiente com que as organizações interagem no dia-a-dia. Acompanhar as necessidades dos clientes torna-se fundamental.

A grande dificuldade encontrada hoje, nas instituições, está voltada em como satisfazer esses clientes de forma que eles possam vir a se tornarem leais no futuro. O raciocínio é simples. Uma empresa vive de resultados, da rentabilidade decorrente das vendas, obtendo-se o tão desejado lucro. Ora, só é possível vender se o mercado absorver os produtos da mesma. O comércio, no entanto, é constituído por clientes que compram o produto, porém, só o fazem se suas expectativas e desejos forem atendidos. Portanto, deve-se conhecer sua clientela e ofertar produtos que a atenda em preços, prazos e qualidade.

A melhor maneira de se saber se estamos conseguindo atender a estas expectativas é ouvindo nosso cliente, observando o que ele valoriza, estando atento a detalhes que fazem a diferença e analisando os pontos onde podemos melhorar e surpreender positivamente a ele, antes que o concorrente o faça.

Percebe-se que as instituições necessitam de um sistema formal para solicitar e capturar sugestões de melhoria. Se ela não o fizer, estas idéias estarão sendo perdidas ou coletadas por um competidor. Verifica-se, então, que o cliente é uma importante fonte de inovação para a melhoria contínua.

Assim, o propósito da primeira parte deste trabalho vem a definir e cobrir pontos básicos sobre temas como o que vem a ser qualidade, o que são clientes externos e o que é *benchmarking*, delimitando o tema em questão.

Já a segunda parte dá ênfase à justificativa do trabalho, fornecendo uma explicação sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização do mesmo.

Prosseguindo, foi estabelecida ainda uma relação com empresas que possuam indicadores direcionados à satisfação dos clientes com referência à qualidade, auxiliando, assim, na composição da pesquisa que foi empregada durante a realização deste trabalho. Para tanto fez-se uso de um "*benchmarking*", processo de melhoria no qual uma organização mede seu desempenho pela comparação com companhias consideradas *as melhores em sua classe*, determinando como estas empresas alcançaram este níveis de performance e utilizando estas informações para melhorar seu próprio desempenho (Oakland, 1994).

Fez-se uso de uma metodologia aplicada, através de uma técnica de coleta de dados (questionário), utilizando uma amostra de população, os mesmos clientes da empresa onde foi desenvolvido o trabalho, buscando-se medir o grau de satisfação das pessoas em relação aos produtos, serviços e processos prestados pela organização.

Por fim, apresentou-se uma proposta de melhoria para a instituição, tendo como base oferecer um produto essencial ao desenvolvimento dos negócios: a satisfação dos clientes. É o que resume todo o esforço da empresa em direção à qualidade.

1.1 Área

O trabalho em questão foi realizado na área de Qualidade Total, buscando um estímulo a mais para quem quer utilizar suas técnicas e ferramentas para desenvolver um negócio de sucesso: estar, com certeza, à frente de muita gente.

1.2 Delimitação do tema

O tema volta-se para a mediação do grau de satisfação dos clientes externos da empresa Füller S.A, através de *benchmarking*. Para tanto, segundo Juran, apud Slack (1997, p.652), "Qualidade é adequação ao uso". Assim, o principal desafio para uma organização competitiva é elevar a expectativa do mercado, ofertando bens e serviços em níveis de qualidade mais altos do que aqueles oferecidos pelos concorrentes.

Ao mencionar o termo "adequação ao uso" não foram fixados os elementos que determinam como este ajuste se processa. Fica entendido que qualidade é a característica de um produto ou de um serviço que atende "totalmente" ao cliente. O termo total refere-se aos elementos que garantem a plena utilização do produto, em conformidade com o que o cliente necessita.

Garvin (1992), em seu livro, expõe cinco formas de se definir qualidade. De acordo com a visão transcendente, qualidade seria sinônimo de "excelência inata". O mais freqüente é alegar que não se pode definir qualidade com precisão, que ela é uma propriedade simples, não passível da análise, que aprendemos a reconhecer apenas pela experiência. Esta definição não vai além da alegação de que qualquer que seja a natureza da qualidade, os gerentes a conhecerão quando a virem.

As definições baseadas no produto são bastante diferentes: vêem a qualidade como uma variável precisa e mensurável. A qualidade pode ser refletida na quantidade de atributos contidos num produto; assim, quanto maiores esses atributos, melhor a qualidade e mais caros serão os mesmos. A qualidade também pode ser vista como algo inerente aos produtos e não atribuído a eles.

Tendo-se por base o usuário, parte-se da premissa de que a qualidade "está diante dos olhos de quem a observa". Admite-se que cada cliente tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles acham os de melhor qualidade.

Por fim, tem-se ainda as definições baseadas no valor, onde qualidade se compara em termos de custos e preços. Assim, um produto de qualidade é um produto que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável.

Conforme Paladini (1995), ninguém pode pensar em qualidade se não se fixar, primeiro, no que o cliente deseja e daí procurar desenvolver um produto que o atenda. A qualidade de um produto fica condicionada ao grau com que ela atenda às necessidades e conveniências do cliente.

Dessa forma, referindo-se a clientes, Whiteley (1992) define clientes externos como aqueles aos quais estão voltados os objetivos maiores do processo produtivo, os que querem que o produto recebido tenha a qualidade requerida, que as condições prometidas pelo fornecedor sejam cumpridas com rigor e que o custo do produto seja compatível com os benefícios que o mesmo possa vir a gerar.

A maioria de nós pensa em clientes quando ouve o termo consumidor. Entretanto, muitos gerentes visam a clientes que não são consumidores finais. De fato, a maioria das compras é realizada por empresas e outras organizações. Poderiam ser classificados como clientes industriais e organizacionais, sendo quaisquer compradores que adquirem para revenda ou para produzir outros bens e serviços (McCarthy e Perreault Jr., 1997, p.133).

Assim, atender (o básico e o esperado), satisfazer (o desejado) e encantar (causar surpresa) formam uma escala de excelência. Uma empresa só alcança qualidade surpreendendo seus clientes. A concorrência, no entanto, obriga a instituição a ter dois parâmetros para analisar o desempenho da sua organização: "interno", medindo e

avaliando os progressos obtidos na melhoria do atendimento e "externo", procurando comparar sua performance com as conquistas obtidas pela concorrência, ou seja, praticando o *benchmarking* - o caminho para a excelência.

O *benchmarking* é uma poderosa arma a serviço da empresa na solução de problemas importantes. Segundo Whiteley (1992) deve-se seguir os seguintes passos na sua aplicação:

- ⇒ Identifique os problemas reais importantes de sua empresa, na visão do cliente;
- ⇒ Selecione organizações que estejam solucionando os problemas que você enfrenta, sendo estas consideradas excelentes, verdadeiros modelos de organização;
- ⇒ Planeje o que você vai observar na empresa. Analise seus problemas fazendo uma lista de perguntas cujas respostas deseja obter;
- ⇒ Faça a visita e pergunte tudo que achar relevante;
- ⇒ Organize as idéias e sugestões que você coletou, apresentando-as ao seu pessoal e pedindo contribuições;
- ⇒ Implemente as sugestões na sua empresa iniciando pelas sugestões mais simples e rápidas para os problemas que seus clientes consideram mais importantes;
- ⇒ Faça com que toda a organização saiba que resultados obteve e como foram obtidos;
- ⇒ Não se esqueça de comunicar à empresa que o ajudou a obter os resultados pela sua organização;
- ⇒ Faça a análise e melhoria do processo permanentemente, identificando novos problemas sempre.

Em suma, pode-se dizer que o *benchmarking* é, em grande parte, uma oportunidade para a empresa aprender com a experiência de outras. Tem um importante papel a desempenhar em ajudar a encontrar as melhores práticas que irão auxiliar na obtenção das metas. Pode-se obter medidas-chaves da satisfação do cliente, tais como porcentagem de clientes satisfeitos, intenção de repetir a compra e satisfação geral.

Também pode ser usado para identificar áreas de insatisfação. Se a empresa compreender quais os processos que estão por trás das áreas de insatisfação, então o *benchmarking*, juntamente com a resolução do problema, irá eliminá-las rapidamente.

Inicialmente empregada pela Xerox Corporation, a fim de enfrentar o desafio competitivo japonês dos anos 70, o *benchmarking* incorpora a busca da excelência, o desejo de ser "o melhor dos melhores". Começou como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa como corrigir um problema empresarial.

Há tipos diferentes de *benchmarking*. O interno é onde se faz uma comparação entre operações ou partes delas que estão dentro da mesma organização total, tendo como vantagens a facilidade em se obter parceiras, custos mais baixos e a valorização pessoal interna; o externo, uma comparação entre uma operação e outras operações fazendo parte de diferentes organizações; o *não competitivo* e com o qual se trabalhou neste projeto,

que nada mais é que um *benchmarking* em relação a organizações externas as quais não concorrem diretamente nos mesmos mercados; o competitivo, vem a ser uma comparação direta entre concorrentes no mesmo mercado ou similares, porém ocorrem dificuldades em conseguir parceiras entre concorrentes, e muitas vezes é necessário contratar uma consultoria externa para obter informações sobre *benchmarking* competitivo. É na prática o menos usual uma vez que é quase impossível que as empresas se prestem a facilitar dados que estão ligados diretamente com sua atividade à concorrência. O de desempenho é onde se compara os níveis de desempenho atingidos em diferentes operações e por último o de práticas onde se compara as práticas de operação de uma organização (forma de fazer as coisas) com aquelas que são adotadas por outra operação.

Pode-se dizer que o principal objetivo de um *benchmarking* é, dentre outros, verificar quanto bem vai a operação. Também se preocupa com a pesquisa de novas idéias e práticas, que podem ser copiadas ou adaptadas de outras organizações. Ele desenvolve a criatividade e proporciona um estímulo que possibilite às operações melhor entenderem como elas poderiam melhor servir seus clientes. (Slack et al., 1997).

O *benchmarking* é um processo positivo, pró-ativo e estruturado que conduz à mudança nas operações e, finalmente, ao desempenho superior e a uma vantagem competitiva. Seu foco está sobre a busca das melhores práticas, que conduzem à superioridade. Sua verdadeira essência está na palavra japonesa *adantotsu*, que significa lutar para ser o "melhor dos melhores". Ele possibilita que as melhores práticas de qualquer indústria sejam incorporadas de forma criativa aos processos da função analisada. Não é apenas um modismo, mas uma estratégia de negócios vitoriosa (Oakland, 1994).

Essencialmente, o *benchmarking* é um aprendizado. Pode estimular os profissionais de todos os níveis hierárquicos a alcançarem, a partir de parâmetros externos, níveis de elevada satisfação dos clientes.

Para tanto, partindo-se da definição de que "Satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas" (Kotler, 1994, p.50), pode-se dizer que direcionar a empresa para a satisfação dos clientes significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente. Percebe-se a importância de surpreender agradavelmente a eles, fazendo com que o uso dos produtos, serviços e processos excedam as expectativas, gerando o tão esperado, encantamento.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Avaliar o grau de satisfação dos clientes externos através de *benchmarking*: caso Füller S.A.

2.2 Objetivos específicos

- Pesquisar empresas que possuam indicadores direcionados à satisfação dos clientes;
- Verificar o ponto de referência utilizado por estas empresas para medirem a satisfação dos seus clientes finais via *benchmarking*;
- Elaborar um modelo de pesquisa para medir a satisfação dos clientes Füller S.A.;
- Fomentar e implantar a pesquisa;
- Apresentar uma proposta de melhoria para a empresa;
- Apontar uma estratégia atendendo aos indicadores de Qualidade Total.

3 JUSTIFICATIVA

Qualidade Total passou a resumir as condições para a sobrevivência da empresa. Ela revolucionou os sistemas produtivos, antes de tudo, por ser um bom negócio, a ponto de hoje, nos países desenvolvidos, ser condição essencial para a permanência e prosperidade das empresas.

A qualidade, como o desenvolvimento, não é produto do acaso, nem algo que possa ser importado. É, antes de tudo, uma conquista para a qual se precisa lutar e, como numa competição de longa duração, exige dedicação constante, atenção permanente e superação.

O sistema de qualidade tem mostrado não ser apenas modismo, o que faz as organizações se conscientizarem da necessidade de sua correta implantação, ou seja, de um bom planejamento e gerenciamento. A Certificação de Sistema da Qualidade ISO Série 9000 já é exigência de muitos clientes como requisito para entrar em negociações. Certificar-se em ISO não garante qualidade, mas sim um processo uniforme e não podemos negar que a Qualidade Total implantada dentro das especificações, documentada e com processos padronizados, facilita a obtenção do Certificado.

O sistema de Qualidade Total tem comprovado ser uma ferramenta eficaz nas estratégias de uma organização, abrangendo todos os espaços de uma empresa e colaborando em todos os sentidos, desde a estratégia corporativa até em nível operacional.

Sobreviver num mercado cada vez mais disputado representa, atualmente, o grande desafio de qualquer instituição. As grandes transformações verificadas na economia mundial têm definido uma nova ordem: competição. Não existem mais mercados regionais, pois os mercados são hoje apenas um, de caráter global. Vale a máxima de que sobrevive o melhor, aquele que se preparou.

Que benefícios podem ser obtidos, então, medindo-se a satisfação dos clientes? Dentre eles, maior confiabilidade na tomada de decisões; manutenção dos atuais e conquista de novos clientes; melhoria dos produtos e diferenciação no mercado em relação aos concorrentes e indicadores de desempenho baseados em metodologia científica.

Para tanto, faz parte da idéia de parceria com o cliente estar permanentemente atualizado quanto aos fatores que determinam seu grau de satisfação. Torna-se necessário, então, desenvolver processos de acompanhamento e avaliação sistemática. Os critérios de julgamento mais importantes em relação ao produto ou serviço devem ser periodicamente traduzidos em indicadores quantitativos para se medir e avaliar a evolução do grau de satisfação dos mesmos.

A empresa na qual se desenvolveu tal plano não contava com este sistema de acompanhamento aos clientes. Sendo este assunto um importante detalhe na busca contínua de novos e leais clientes, buscou-se concretizar tal objetivo pondo em prática este intento.

A importância do trabalho se faz clara pelo fato de poder auxiliar a empresa em responder às expectativas dos seus clientes externos e às suas satisfações, partindo-se de um *benchmarking*, ou seja, de uma definição trabalhada em busca de melhores práticas de serviços e produtos, levando a um desempenho superior.

Deste modo, realizou-se este projeto partindo-se das seguintes dimensões e fatores:

TABELA 1: Perfil de Avaliação.

DIMENSÃO	FATORES	QUESTÕES
<i>PRODUTO</i>	Qualidade Preço Embalagem Apresentação Durabilidade Aspecto	1-23-16-2-24-12
<i>MERCHANDISING</i>	Reposição Visita Divulgação Criatividade	18-3-4-7
<i>VENDAS</i>	Contato Atendimento Receptividade Competência	25-6-15-21
<i>LOGÍSTICA</i>	Prazo Cortesia Mercadoria Pedido	5-22-8-17
<i>VENDEDORES</i>	Produto Estrutura Frequência Satisfação Solução	10-26-13-19-9
<i>COBRANÇA</i>	Crédito Pagamento Eficiência	14-20-11

Na dimensão produto, buscou-se avaliar fatores como a qualidade dos mesmos (ligada às suas diversas características), o preço (de sua aceitação no mercado), a embalagem (produto bem protegido), a sua apresentação (aparência e formatos adequados), a durabilidade (atendendo às expectativas de validade) e o aspecto dos produtos.

Já a dimensão *merchandising* voltou-se a abranger fatores como a reposição dos produtos (conforme a necessidade), a visita (frequência de visitas do promotor à loja), a divulgação (promovendo o conhecimento dos produtos da empresa) e a criatividade (buscando atrair o consumidor final ao ponto de gôndola). A dimensão vendas enquadra-se na área de vendas avaliando fatores como contato (referindo-se ao atendimento através do telefone), atendimento (desejo de ajudar o cliente, presteza), receptividade (forma de responder às solicitações, sugestões) e a competência (capacitação do pessoal sobre conhecimento dos produtos). A dimensão logística refere-se ao prazo de entrega da mercadoria (na data combinada), cortesia (educação, respeito, cordialidade dos motoristas), mercadoria (em perfeitas condições de venda) e o pedido (sem restrição de cortes de itens por falta de produtos). A outra dimensão seria os vendedores da empresa em relação aos fatores produto (conhecimento da linha de produtos), estrutura (no que diz respeito ao conhecimento da empresa a qual representa), a frequência (em relação às visitas), a satisfação (dos clientes em geral) e a solução (se resolve os problemas levantados pelos clientes). E ainda o setor de crédito/cobrança enfocando o crédito (em relação ao prazo de liberação de crédito), o pagamento (se propicia condições satisfatórias), e a eficiência (solução do problema em primeiro contato).

Observa-se ainda que os números das questões correspondem a cada pergunta proposta na pesquisa, a qual enquadra-se no item 5.3. Assim, tem-se que:

a) PRODUTO - ao se falar de produto, tentou-se observar fatores consideráveis como a qualidade do mesmo, o preço se competitivo e aceitável pelo mercado, a embalagem, a apresentação do produto, a durabilidade e o aspecto dos mesmos;

b) MERCHANDISING - quando se questionou o item *merchandising*, buscou-se ter conhecimento a respeito do trabalho do promotor de vendas da empresa. Enquadram-se neste item fatores como a reposição regular de acordo com as necessidades do cliente; a frequência de visitas; o próprio material de propaganda se suficiente e de acordo como forma de divulgação dos produtos; a criatividade ao se montar tendas promocionais (ofertas em pontos de venda); além da imaginação do funcionário da organização visando atrair os consumidores finais;

c) VENDAS - analisando-se a área de vendas, teve-se em vista medir a satisfação do cliente em relação aos serviços prestados a ele. Dentre os fatores pesquisados estão o contato telefônico; o atendimento; o retorno quanto à solicitação feita; e a competência da equipe ao demonstrar conhecimento sobre a linha de produtos da empresa;

d) LOGÍSTICA - a quarta dimensão foi o setor de logística. Aqui, salienta-se o prazo de entrega da mercadoria; se a mesma se encontra em perfeitas condições de uso; a cortesia e a prestatividade do entregador; e quanto ao pedido, se o mesmo apresentava cortes de itens de produtos ou não;

e) VENDEDORES - procurou-se trabalhar em cima de fatores como conhecimento do vendedor sobre os produtos da empresa; sobre a estrutura da instituição; se a

frequência de visitas agradava ao cliente; se o mesmo satisfaz as necessidades do cliente; e se ele se apresenta como solucionador dos problemas levantados.

f) COBRANÇA - sendo este setor responsável pela liberação de crédito e pela cobrança dos clientes, procurou-se identificar se a ocorrência de liberação de crédito num prazo satisfatório; a forma de pagamento; e se a eficiência do setor agradava no que tange a primeiro contato do cliente.

Observa-se que a determinação de tais fatores tende a diminuir a perda de clientes potenciais, atendendo de forma mais completa do que os concorrentes, buscando proporcionar uma estratégia de melhoria sobre o que precisa ser modificado e por quê.

Portanto o conceito de qualidade deve ser observado em duas dimensões: qualidade do produto ou serviço e qualidade do atendimento. A qualidade do produto está relacionada às suas características como apresentação, aparência, durabilidade, tipo de embalagem, preço, condições de pagamento e entrega. Já a qualidade de atendimento, por sua vez, é como o cliente obtém o produto como presteza, competência, cortesia, confiabilidade, credibilidade, segurança, facilidade de acesso e imagem.

Tschohl e Franzmeier (1996) resumem as mais importantes características do serviço ao cliente: *confiabilidade* - querem que as empresas realizem o serviço desejado com confiabilidade, *precisão e consistência*; *compreensão* - empresas devem ser prestativas e providenciar serviços rápidos; *garantia* - empregados devem ser instruídos e afáveis transmitindo confiança no serviço que fornecem; *tangíveis* - instalações e equipamentos físicos devem ser atraentes e limpos e os empregados bem arrumados; e *empatia* - os clientes querem que as empresas providenciem atenção especializada e querem ser ouvidos.

Considerando-se estas argumentações, percebeu-se que a empresa precisava estar a par da qualidade de seus serviços prestados e da satisfação dos seus clientes, dando origem ao problema da pesquisa: medir o grau de satisfação dos clientes externos baseado em *benchmarking*.

4 METODOLOGIA

4.1 Considerações iniciais

O trabalho refere-se a um estudo da satisfação dos clientes externos da empresa Füller S.A., tendo por base o *benchmarking*.

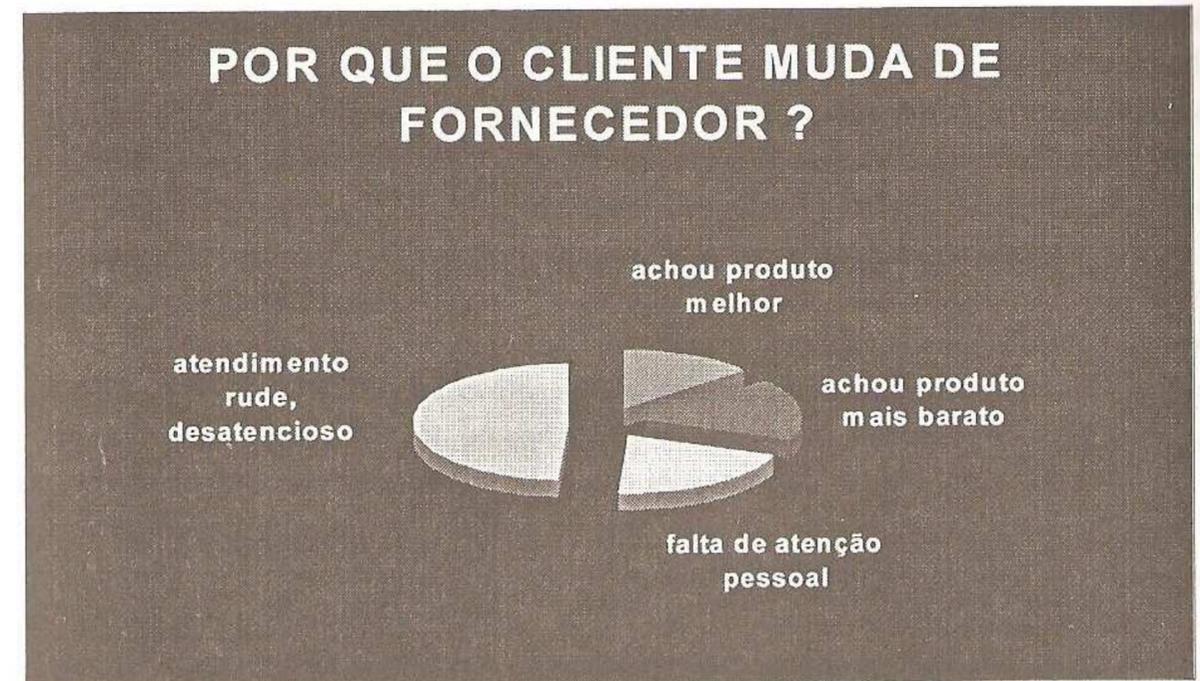
Para tanto, foi utilizada uma pesquisa científica apresentando a população sobre a qual incidiu a coleta de dados, o tamanho da amostra e os critérios utilizados para a determinação da mesma. Após, foi feita a operacionalização das variáveis pesquisadas, o processamento da coleta, a análise e interpretação dos dados da pesquisa e elaboradas

algumas sugestões que tiveram por finalidade auxiliar no crescimento da empresa.

Tendo em vista a avaliação sistemática dos clientes pode-se observar que a maioria das pessoas dificilmente reclama, porém isto não quer dizer que estamos trabalhando bem. Pelo contrário, representa sim que as pessoas perderam a ilusão de que esse tipo de queixa resolve, afinal elas sabem que a maioria dos empregados não está treinado para lidar com reclamações. A maioria dos clientes também não se sente bem reclamando, se sentindo mal nesse papel. Alguns são tímidos, não querem transmitir impressão de serem mal-educados, bronqueiros ou grosseiros. Reclamar é difícil e cansativo; você tem que descobrir o nome da pessoa, do chefe, o endereço, escrever ou telefonar, tonando-se trabalhoso demais. Existindo um outro lugar que ofereça o produto que necessitam a um preço compatível, jamais retornam ao lugar onde não foram bem-atendidos. É mais fácil trocar de fornecedor do que reclamar.

De todos os clientes insatisfeitos, apenas cerca de cinco por cento efetivamente fazem uma reclamação. Dessas reclamações, muitas podem ser respondidas satisfatoriamente por meio de um esclarecimento da situação. A maioria das restantes pode ser respondida através de negociação. Apenas alguns poucos clientes que reclamam não podem ser reconquistados como consumidores de seu produto ou serviço. Todos os restantes oferecem uma oportunidade de corrigir e aprender. A resposta adequada às reclamações pode, na verdade, melhorar a reputação de seus serviços. Os negócios futuros dependem da reputação, que é criada tanto por clientes satisfeitos como por clientes insatisfeitos ao conversarem com amigos e colegas; e nós sabemos que contamos nossas experiências ruins para mais que o dobro do número de pessoas a quem contamos nossas experiências boas. Clientes insatisfeitos podem, portanto, causar danos imensuráveis a um negócio.

Pesquisas feitas sobre os motivos que levam os clientes a mudarem de fornecedor mostram que quase 70% das razões nada tem a ver com o produto ou serviço, mas com a qualidade do atendimento prestado. (Fonte: Folha de São Paulo, Fascículo Sebrae, 27 de março, 1994). Verificou-se que 20% mudou de fornecedor pela falta de contato e atenção pessoal e 49% porque a atenção recebida era de baixa qualidade; 15% dos clientes mudaram por ter encontrado produto melhor e somente 15% por ter encontrado produto mais barato. No total, 30% mudaram de fornecedor por causa da qualidade do produto ou serviço.



FONTE: Folha de São Paulo, Fascículo Sebrae, março, 1994.

FIGURA 1: Como os clientes selecionam entre os fornecedores concorrentes.

Você não possui clientes; são eles que possuem sua empresa, quando quiserem. Fortalecer vínculos e relações com clientes é fundamental, pois ele gosta de ser ouvido, de saber que aquilo que ele diz e quer é considerado. Gosta de ver suas solicitações atendidas. Se sua empresa fizer isso, ele se sentirá respeitado e retribuirá dando a preferência pelos seus produtos e serviços. Poderá até se tornar um difusor e defensor.

Diante destas colocações pode-se citar, segundo Albrecht e Bradford (1992), que a percepção do cliente da qualidade do serviço está nos detalhes. Para tanto, o autor coloca os sete pecados do serviço como sendo *tratar os clientes com apatia, despachar o cliente* (como forma de se ver livre dele), *ser frio com o cliente, tratá-los com condescendência, trabalhar como um robô, fazer só o que está no manual e obrigar os clientes a ficarem dando voltas* (mandando-os a outro setor, ou passando ligação de um departamento ao outro).

Para se ter uma organização centralizada no cliente é preciso descrever seu relacionamento com seus clientes em termos do triângulo de serviços. Colocar o cliente no centro da organização – senso global de alinhamento entre a estratégia, as pessoas e os sistemas, fazendo com que a organização entregue um valor notável. A estratégia deve ajudar as pessoas tirando sentido sobre o que fazem. Precisam entender o conceito de valor para o cliente e saber como a organização deve entregá-lo.

As pessoas em si precisam ter um espírito de serviço, individual e coletivo, bem como o conhecimento e as qualificações necessárias à criação e dedicação da experiência total de qualidade ao cliente.

Os sistemas devem apoiar os funcionários em seus esforços para desenvolver e

repassar valor. Eles precisam ser favoráveis ao cliente, isto é, projetados ao apoio, à entrega de valia para o cliente, ao invés de causar-lhe desconforto ou frustração. Por tudo isso, o atendimento ao cliente transformou-se na vantagem competitiva das empresas. Deve existir um diferencial em seus serviços, pois a concorrência com base no produto, no preço ou na qualidade já não é mais suficiente.

A vantagem competitiva vem da maneira pela qual as empresas se organizam e realizam as atividades em separado. As empresas criam vantagem competitiva percebendo (ou descobrindo) maneiras novas e melhores de competir e levando-as ao mercado, o que em última análise constitui em um ato de inovação. Ela pode se evidenciar em modificações de produtos, mudanças de processos ou novas formas de distribuição.

Há dois tipos básicos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação. O menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. Já a diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características ou serviços de assistência. A vantagem competitiva de qualquer dos dois tipos se traduz em produtividade superior à dos concorrentes. (Boxwell, 1996). Logo, a empresa tem de atuar e responder ao mercado cada vez mais rapidamente, se quiser continuar existindo.

As necessidades dos clientes estão sempre mudando. Não existe uma lista final de exigências. Algumas dessas mudanças são respostas às forças poderosas que continuam a surgir no horizonte como novas tecnologias, concorrência no mercado e perturbações sociais. Essas forças inconstantes podem alterar a prioridade atribuída às necessidades existentes ou criar novas. A empresa tem que se convencer de que precisa melhorar seu relacionamento com o cliente continuamente. Não é uma questão de atingir uma série de metas, mas sim uma questão de se envolver em um processo de melhoria sem fim.

Neste próximo milênio, as tendências indicam que permanecerão no mercado apenas dois tipos de empresa: aquelas que investiram maciçamente em qualidade, numa preocupação constante com a satisfação de seus clientes, e as outras, que não existirão mais.

Não serão os grandes que devorarão os pequenos; serão os rápidos que acabarão com os lentos (Encontro Empresarial, Fideliza Brasil 98).

4.2 População

Segundo Kinneer e Taylor, citado por Mattar (1996, p. 264), "a população da pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas". Dessa forma, a população do estudo foi composta por clientes externos da empresa Füller S.A., residentes na Região Sul do estado.

4.3 Amostra

Sendo a amostra qualquer parte de uma população (Mattar, 1996), será utilizada, devido a escassez de recursos financeiros e estudos estatísticos, uma amostra não probabilística intencional. Na determinação da amostra é preciso especificar que o erro amostral tolerável foi de 10%. A fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra foi:

N = tamanho (número de elementos) da população;
 n = tamanho (número de elementos) da amostra;
 n_0 = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra;
 E_0 = erro amostral tolerável.
 Uma primeira aproximação: $n_0 = \frac{1}{E_0^2}$

$$n_0 = \frac{1}{(0,10)^2} = \frac{1}{0,01} = 100$$

Corrigindo, em função do tamanho N da população, temos:

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0} = \frac{6.000 \times 100}{6.000 + 100} = 98,36$$

Assim, o número de pessoas entrevistadas foi de 100 pessoas e representa 1,66% do total dos clientes, que são de 6.000 o número que a empresa dispõe cadastradas. Esses 100 foram selecionados a partir de sua potencialidade em relação às suas compras financeiras.

Ressalta-se aqui que foi analisada a expectativa de compra dos entrevistados, sendo essencial a entrevista ter sido realizada com clientes a fim de que se pudesse demonstrar o nível de satisfação com os produtos, serviços e processos em relação à empresa.

4.4 Procedimentos de coleta de dados

4.4.1 Etapa exploratória qualitativa

Em seguida à missão de realizar a referida pesquisa de mercado, foi iniciada uma pesquisa exploratória a fim de se obter um maior conhecimento do assunto em questão. Para Mattar "a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva" (1996, p.80).

Foram buscados, durante esta etapa, dados secundários que Mattar (1996) define como dados que já foram coletados, tabulados ou analisados, ou seja, informações e principais conceitos a respeito do assunto a ser analisado, como definições de qualidade

total, satisfação, o que são clientes externos e o significado de *benchmarking* ampliando-se assim o leque de conhecimento sobre Qualidade Total.

4.4.2 Etapa quantitativa

Dando seqüência à pesquisa, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário, caracterizado como um instrumento estruturado e não disfarçado, o mesmo contendo uma escala de ordenação denominada itemizada. O método da comunicação quanto à forma de aplicação foi feito através da entrevista.

Após a montagem do questionário, o mesmo foi submetido a um pré-teste a fim de se verificar alguns fatores como o entendimento das questões, a lógica das mesmas, a seqüência correta e a existência de ligação entre os dados obtidos com o objetivo geral e os específicos propostos no início do referente trabalho. Após feitas as necessárias modificações no questionário, iniciou-se a aplicação.

A coleta de dados ocorreu no mês de agosto, sendo que as pessoas foram entrevistadas pelo entrevistador e este anotou a resposta do pesquisado. Das 100 (cem) entrevistas feitas, 9 (nove) foram feitas via fax, 5 (cinco), pessoais e as restantes 86 (oitenta e seis) foram via telefone.

4.5 Processamento de dados

O processamento de dados foi possível, através da utilização da matriz importância-desempenho e planilha de perfil do grau de satisfação dos clientes focando as zonas de prioridade a serem trabalhadas e através do programa "LE SPHINX PLUS".

5 APLICAÇÃO PRÁTICA

Partindo-se para a aplicação prática deste projeto, segue definição e os passos para a realização de cada um dos objetivos específicos propostos no item 2.2 a fim de se chegar ao objetivo geral estabelecido: avaliar o grau de satisfação dos clientes externos através de *benchmarking*: caso Füller S.A.

5.1 Pesquisar empresas que possuam indicadores direcionados à satisfação dos clientes

Foram pesquisadas empresas que possuíam indicadores direcionados à satisfação dos clientes, sendo estas conhecidas como líderes em sua área, na identificação de oportunidades de melhorias, não sendo as mesmas concorrentes diretas.

Assim, procurou-se tomar conhecimento da Toledo do Brasil Indústria de

Balanças Ltda., líder de balanças no mercado, a fim de se saber quais os principais pontos utilizados para medir o grau de satisfação dos seus clientes, as principais dimensões e fatores.

Fez-se contato também com a Busscar Ônibus S/A, a qual é modelo em fabricação de carrocerias para ônibus. Desta forma, pôde-se avaliar os principais fatores considerados pela empresa como necessários para a melhoria dos seus serviços e processos, através de uma pesquisa de satisfação.

Por último, contactou-se com a empresa Prato Feito Indústria Alimentícia Ltda., líder no ramo de prestação de serviços em Santa Cruz do Sul, buscando identificar qual a preocupação da empresa ao levantar quesitos que avaliem o grau de satisfação dos seus clientes externos.

5.2 Verificar o ponto de referência utilizado por estas empresas para medirem a satisfação dos seus clientes finais via *Benchmarking*

O ponto de referência utilizado por estas empresas teve como enfoque a qualidade dos seus produtos, serviços e processos tendo as mesmas utilizado dimensões como o produto em si; o *merchandising*, ou seja, o material promocional e a cobertura de *marketing*; a área de vendas focando o atendimento prestado aos clientes; a área de logística salientando a entrega das mercadorias; os vendedores de cada empresa medindo a satisfação quanto às visitas e o setor de cobrança, buscando a eficiência, a eficácia e o grau de encantamento de seus clientes. Assim, pôde-se estruturar a pesquisa deste trabalho tomando como indicadores as dimensões de empresas consideradas as melhores nos seus segmentos.

5.3 Elaboração de um modelo de pesquisa para medir a satisfação dos clientes Füller S.A.

Pode-se dizer que a pesquisa vem a ser uma função que liga clientes e público em geral à empresa, por meio da informação, visando a satisfação dos mesmos, além de identificar e melhorar ações de processos e serviços. Portanto, fez-se uso de um modelo de pesquisa, que segue abaixo relacionado, aplicado à amostra determinada no trabalho, procurando atender ao objetivo proposto no mesmo.

Fez-se uso de uma escala de avaliação itemizada, formada por itens que variavam de 1 a 5 onde o primeiro representava muito insatisfeito correspondendo a 20% de satisfação; os itens 2, 3 e 4 representavam posições intermediárias equivalendo a insatisfeito (40%), nem satisfeito nem insatisfeito (60%) e satisfeito (80%) respectivamente; e o item 5 representava muito satisfeito significando 100% de satisfação em relação ao fator questionado.

MODELO DE PESQUISA APLICADA AOS CLIENTES EXTERNOS

“Estamos interessados em melhorar cada vez mais o atendimento que prestamos a você. Solicitamos que seja preenchido esse questionário para avaliarmos o seu grau de satisfação com os nossos produtos, serviços e processos. Agradecemos pela sua colaboração.”

Indique abaixo o seu grau de satisfação ou insatisfação com estes requisitos. Para tanto, marque com um X o número correspondente à sua avaliação. O número 5 representa que você está muito satisfeito quanto ao item questionado. Já o número 1 significa que você está muito insatisfeito. Os número 2, 3 e 4 são posições intermediárias.

1. Você considera a qualidade dos produtos (Füller S.A.) satisfatória?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5
 Muito satisfeito

2. Quanto à apresentação dos produtos, referindo-se à aparência e ao formato, você considera que os mesmos estão adequados?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5
 Muito satisfeito

3. Tendo em vista a frequência de visita do promotor, a mesma está sendo adequada?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5
 Muito satisfeito

4. Você considera o material promocional bom e suficiente como forma de divulgação dos produtos e conhecimento dos mesmos?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5
 Muito satisfeito

5. O prazo de entrega da mercadoria estava na data, conforme o combinado?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5
 Muito satisfeito

6. Quando do seu contato com a empresa, o atendimento de suas solicitações, reclamações e sugestões foram atendidas?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5
 Muito satisfeito

7. Tendo em vista a função de atrair o consumidor, a imaginação e desempenho do promotor encanta as pessoas o suficiente?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5
 Muito satisfeito

8. No ato de aceitação da mercadoria, a mesma estava em perfeitas condições de venda?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5
 Muito satisfeito

9. O vendedor de nossa empresa apresenta-se com empatia e solucionador de seus problemas?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

10. Ao efetuar visitas ao seu estabelecimento, o vendedor apresentava conhecimento sobre os produtos?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

11. Quanto à eficiência, ao ser levantado um problema, o mesmo é resolvido no primeiro contato?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

12. Tendo em vista o aspecto dos produtos, estes são bem apresentáveis?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

13. O vendedor perfaz sua satisfação quanto à frequência de visitas à sua instituição?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

14. A liberação dos pedidos, devido ao crédito, ocorre em prazo satisfatório?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

15. Recebe o devido retorno quanto à sua solicitação feita?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

16. Quanto à embalagem, o produto é bem protegido, bem lacrado?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

17. Quando foi entregue a mercadoria, o pedido não apresentava cortes de itens de produtos, gerando satisfação?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

18. Tendo em questão a reposição, a colocação dos produtos é feita regularmente de acordo com a necessidade requerida?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

19. Quanto à satisfação, o vendedor satisfaz as necessidades do cliente?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

20. Quanto à forma de pagamento que a empresa lhe oferece, as opções disponíveis o satisfazem?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito

1	2	3	4	5

 Muito satisfeito

21. Tendo em vista a competência, a capacitação do pessoal demonstra conhecimento sobre a linha de produtos da empresa de maneira satisfatória?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito satisfeito

--	--	--	--	--

22. Ao receber sua entrega, o cliente pôde observar se o entregador foi cortês e prestativo?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito satisfeito

--	--	--	--	--

23. Você considera o preço dos produtos Füller aceitável pelo mercado e competitivo?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito satisfeito

--	--	--	--	--

24. Os produtos atendem às expectativas de validade?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito satisfeito

--	--	--	--	--

25. Após contato telefônico, o cliente foi bem-atendido pelo setor, tendo o mesmo demonstrado educação e cordialidade?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito satisfeito

--	--	--	--	--

26. O vendedor demonstrava noção de conhecimento em relação à empresa que representa?

Grau de satisfação

Muito insatisfeito 1 2 3 4 5 Muito satisfeito

--	--	--	--	--

5.4 Fomentar e implantar a pesquisa

Assim, promovendo o desenvolvimento e a implantação da pesquisa realizou-se um pré-teste e em seguida feita a aplicação da mesma ocorrendo no período de agosto, sendo utilizada uma amostra de 100 clientes externos, localizados na região sul do Estado, classificados pela sua potencialidade e selecionados por estudos populacionais e levantamentos estatísticos, admitindo-se um erro amostral tolerável de 10%.

5.5 Apresentar uma proposta de melhoria para a empresa

Tendo em vista as respostas do questionário aplicado no presente trabalho e examinando-se a planilha de perfil de avaliação do grau de satisfação dos clientes externos da instituição, pôde-se apresentar a proposta de melhoria para a instituição.

Desta forma, tendo em vista os resultados obtidos após a compilação e tabulação dos dados, observa-se, segundo a tabela abaixo, os pontos críticos levantados através da pesquisa, pela planilha de perfil de avaliação do grau de satisfação dos clientes externos. Fez-se uso da ferramenta 5W 1H, a qual é utilizada para orientar as diversas ações que deverão ser implementadas.

É uma expressão que significa *WHAT* - O QUÊ, *WHO* - QUEM, *WHEN* - QUANDO, *WHERE* - ONDE, *WHY* - POR QUE e *HOW* - COMO, que tem por objetivo bloquear as causas fundamentais, permitindo que os problemas sejam corretamente entendidos.

QUADRO 1: Plano de Melhoria.

PLANO DE MELHORIA						
EMPRESA FÜLLER S.A.						
DIMENSÃO	O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUE	COMO
A						
B						
C						
D						
E						

6 ESTUDO DE CASO

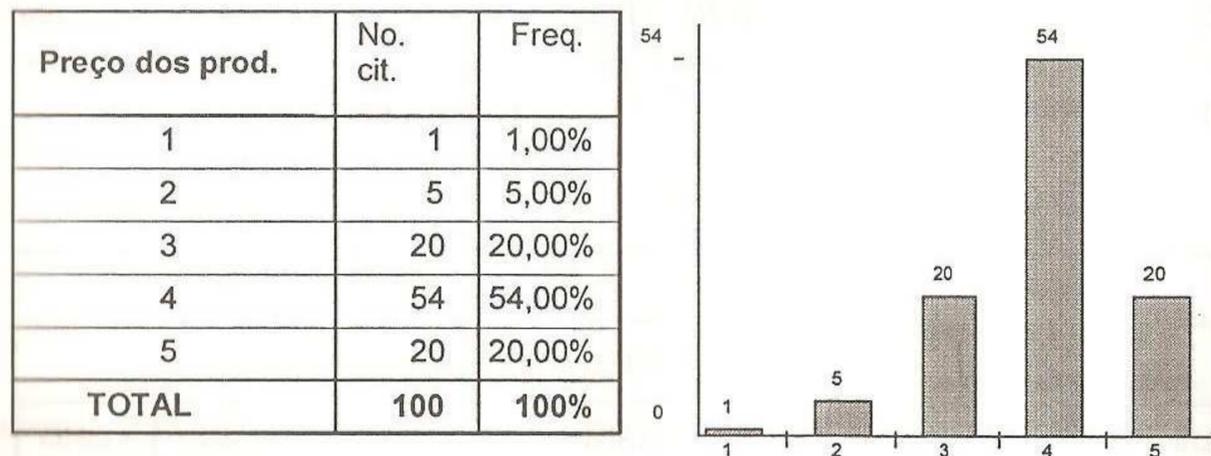
O estudo de caso foi implementado na empresa Füller S.A., indústria de biscoitos, massas e salgadinhos. A empresa não contava com acompanhamento de pesquisa de satisfação de clientes, tendo sido de grande valia, pois a mesma pôde observar onde estavam ocorrendo os principais problemas dentro da organização.

Abaixo, estão relacionados tabelas e seus respectivos gráficos, os quais foram selecionados tendo em vista a importância de se buscar o aperfeiçoamento no que tange a estes fatores. Pode-se observar que não foram expostos todos os quadros em virtude de os demais terem apresentado um grau de satisfação bom, estando na faixa dos 80%. Assim, foram tomados apenas como exemplo os pontos mais críticos que a seguir serão relacionados.

6.1 Tabelas e gráficos

PREÇO DOS PRODUTOS

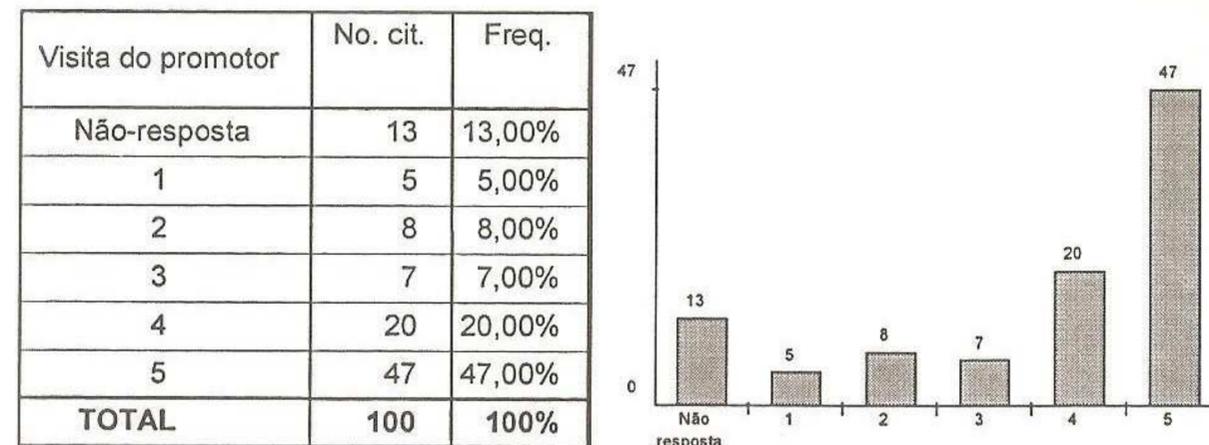
Você considera o preço dos produtos Füller aceitável pelo mercado e competitivo?



➔ Conforme a tabela 02 e o gráfico 01 verifica-se que 54% dos entrevistados avaliaram em satisfeito (80%) seu grau de satisfação em relação ao preço dos produtos Füller S.A. Já 20% das pessoas consideram-se muito satisfeitas (100%) e outras 20% consideram-se nem satisfeitas nem insatisfeitas representando 60% de satisfação.

VISITA DO PROMOTOR

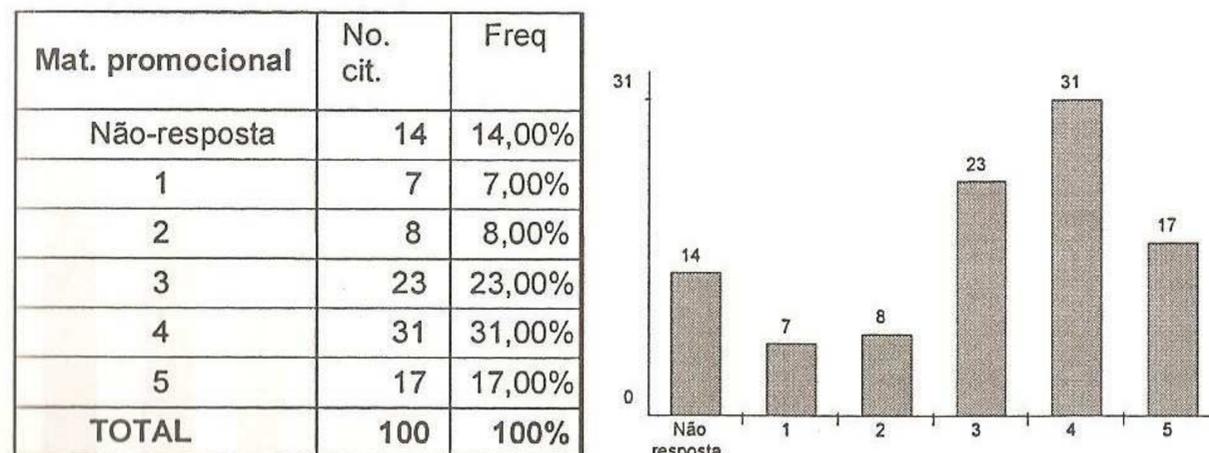
Tendo em vista a freqüência de visita do promotor, a mesma está sendo adequada?



➔ De acordo com a tabela 03 e gráfico 02 verifica-se que 20% dos entrevistados avaliaram em satisfeito (80%) seu grau de satisfação em relação à visita do promotor na sua loja. Já 47% das pessoas consideram-se muito satisfeitas.

MATERIAL PROMOCIONAL

Você considera o material promocional bom e suficiente como forma de divulgação dos produtos e conhecimento dos mesmos?

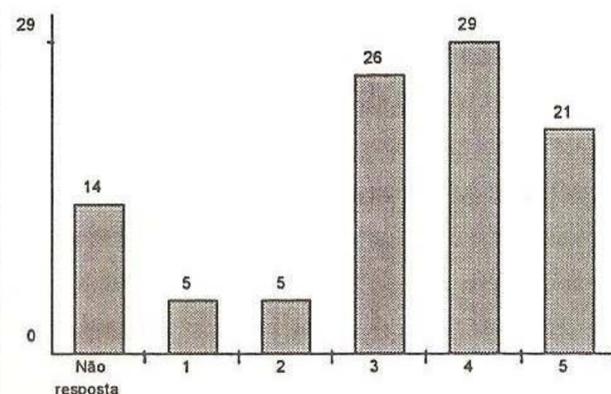


➔ Vê-se pela tabela 04 e gráfico 03 que 31% dos entrevistados avaliaram em satisfeito (80%) seu grau de satisfação em relação ao material promocional da empresa como forma de divulgação dos produtos e para conhecimento dos mesmos e 23% das pessoas consideram-se nem satisfeitas nem insatisfeitas representando 60% do grau de satisfação.

CRIATIVIDADE DO PROMOTOR

Tendo em vista a função de atrair o consumidor, a imaginação e desempenho do promotor encanta as pessoas o suficiente?

Criativ. do prom.	No. cit.	Freq.
Não-resposta	14	14,00%
1	5	5,00%
2	5	5,00%
3	26	26,00%
4	29	29,00%
5	21	21,00%
TOTAL	100	100%

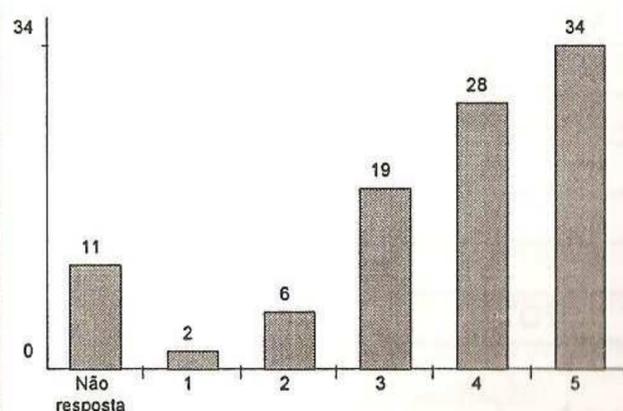


➔ A tabela 05 e o gráfico 04 demonstram que 29% dos entrevistados avaliaram em satisfeito (80%) seu grau de satisfação em relação à criatividade, imaginação e desempenho do promotor da nossa empresa buscando o encantamento das pessoas. Já 26% dos entrevistados consideram-se nem satisfeitos nem insatisfeitos representando 60% do grau de satisfação.

FORMA DE PAGAMENTO

Quanto à forma de pagamento que a empresa lhe oferece, as opções disponíveis o satisfazem?

Forma de pagamento	No. cit.	Freq.
Não-resposta	11	11,00%
1	2	2,00%
2	6	6,00%
3	19	19,00%
4	28	28,00%
5	34	34,00%
TOTAL	100	100%



➔ Observa-se na tabela 06 e no gráfico 05 verifica-se que 28% dos entrevistados avaliaram em satisfeito (80%) seu grau de satisfação em relação à forma de pagamento que a empresa lhes oferece. Já 34% das pessoas consideram-se muito satisfeitas.

6.2 Ciclo dimensional

A partir dos levantamentos feitos através da aplicação da pesquisa à amostra determinada, pôde-se observar, a partir da tabela de ciclo dimensional, que os principais fatores que devem ser melhorados são: o preço dos produtos, a visita dos promotores, a divulgação dos produtos e da empresa e a criatividade do promotor de vendas da empresa.

QUADRO 2: Ciclo dimensional.

DIMENSÃO	FATORES	01	02	03	04	05
A) PRODUTO	Qualidade				X	
	Preço			X		
	Embalagem				X	
	Apresentação				X	
	Durabilidade				X	
	Aspecto				X	
B) MERCHANDISING	Reposição					X
	Visita			X		
	Divulgação			X		
	Criatividade			X		
C) VENDAS	Contato					X
	Atendimento					X
	Receptividade					X
	Competência					X
D) LOGÍSTICA	Prazo					X
	Cortesia					X
	Mercadoria					X
	Pedido					X
E) VENDEDORES	Produto					X
	Estrutura					X
	Freqüência					X
	Satisfação					X
	Solução					X
F) COBRANÇA	Crédito					X
	Pagamento			X		
	Eficiência					X

Assim, apresenta-se a proposta de melhoria para a empresa, tomando como base a ferramenta 5W 1H, já citada no trabalho, e a seguir a proposta de estratégias.

PLANO DE MELHORIA						
EMPRESA FÜLLER S.A.						
DIMENSÃO	O QUE	QUEM	QUANDO	ONDE	POR QUE	COMO
A)	Preço dos produtos	Direção	a combinar	Na empresa	A fim de melhorar a satisfação dos clientes	Reavaliação da formação de preço dos produtos
B)	Visita dos promotores	Gerentes de vendas	a combinar	Nas lojas	Melhor exposição dos produtos aos clientes e maior reposição dos mesmos, evitando a falta e o vencimento desses	Revisar o roteiro dos promotores melhorando a frequência de visitas
	Divulgação dos produtos	Gerente de Marketing	a combinar	Nos pontos de vendas, em atacados, varejos e distribuição	Divulgar mais os produtos, visando maior conhecimento deles e maior aquisição dos mesmos	Mídia em rádio, televisão, folhetos e encartes promocionais
	Criatividade	Gerente de Marketing	a combinar	Nos clientes em geral	Buscar encantar mais as pessoas, visando aproximá-las da gôndola e à aquisição do produto	Montar ilhas promocionais, pontos extras em datas especiais (dia dos pais, Natal, etc...)
F)	Pagamento	Supervisor de crédito / cobrança	a combinar	No setor de crédito / cobrança da empresa	Melhor satisfazer nossos clientes, buscando uma maior aquisição dos nossos produtos	Aumentar seus prazos de pagamento

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante os últimos anos, o termo Qualidade Total se tornou um dos mais importantes temas para discussão nas salas de reunião de diretoria de empresas através do mundo.

Durante a realização deste trabalho, percebeu-se, a existência de dois elementos principais para a Qualidade Total: um elemento de estratégia de negócios, baseado em informações relacionadas aos clientes visando identificar as forças e as fraquezas da concorrência e um elemento de aperfeiçoamento organizacional, que busca assegurar um ritmo mais rápido de melhorias de desempenho em todos os aspectos do negócio do que aquele conseguido por qualquer competidor.

A partir deste trabalho pôde-se concluir que as maiores preocupações que a empresa deve ter neste momento dizem respeito ao preço dos produtos e sua aceitação pelo mercado, além da parte promocional da empresa promovendo a divulgação de seus produtos e da organização em si. A falta de um maior preparo em torno do promotor nas lojas pode prejudicar mais ainda este ponto. É preciso repensar a parte de publicidade e propaganda visando aumentar o grau de satisfação em relação a este fator e difundindo mais o nome da instituição e o conhecimento dos seus produtos. Outro item levantado seria a forma de pagamento que a empresa oferece aos seus clientes, procurando a melhor maneira de satisfazê-los em relação às formas de quitação de suas compras e a flexibilidade de negociações. Observa-se aqui que não foram incluídos os resultados levantados por não-respostas, onde os clientes optaram por não responder a questão tendo em vista não contar com determinado serviço questionado. Os demais fatores levantados através da pesquisa foram todos classificados como 80% de satisfação e não comentados em função de terem ficado com um bom grau de satisfação em relação aos produtos, serviços e processos. Isto se deve também ao motivo de terem sido entrevistados os 100 (cem) principais clientes da empresa.

7.1 Considerações finais

Citam-se algumas considerações importantes levantadas durante a construção deste trabalho e da pesquisa igualmente:

- aquisição de vantagem competitiva duradoura em relação à concorrência;
- garantia de sobrevivência, estabelecimento de condições favoráveis ao crescimento e desenvolvimento da empresa;
- fidelidade dos clientes (expectativas e necessidades são alvos para a organização se empenhar);
- aumento de lucratividade, das vendas;

Desta forma, é útil pensar a respeito de atender a exigência dos clientes conside-

rando uma função empresarial como um processo global composto por muitos processos menores. O esforço de uma função para satisfazer as exigências dos clientes é composto por muitos processos internos distintos.

O *benchmarking* confirma a crença de que há a necessidade de mudanças. Ele o faz no contexto de procurar satisfazer as exigências do cliente para manter a competitividade – e para acertar na primeira vez.

Prevê-se que o *benchmarking* se tornará o tópico do momento na próxima década, sendo ele fundamental por nos permitir vislumbrar oportunidades e ameaças competitivas. Isto constitui um atalho seguro para a excelência, pois utiliza todo o trabalho intelectual acumulado por outras organizações e evita os erros e armadilhas do caminho.

Conclui-se que a Qualidade Total representa nada mais nada menos que o profissionalismo coletivo de todos em uma empresa. Todos os conceitos individuais que fazem parte da Qualidade Total têm existido há décadas e, possivelmente, em alguns casos, há séculos. O que é diferente é a maneira pela qual todos estes conceitos e estas técnicas são colocados juntos em uma estrutura em que há apoio mútuo, mantido unido por algumas crenças fundamentais. Ela depende do apoio e do comprometimento do grupo, da equipe de trabalho, de cada funcionário. Assim, o *benchmarking* surgiu como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa, como corrigir um problema empresarial.

Por término, observa-se o principal benefício do *benchmarking*: o aumento de competitividade e do valor percebido pelos clientes. O emprego eficaz desse processo no desenvolvimento e na implementação de ações de melhoria contínua pode ajudar uma empresa a alcançar um patamar superior nos serviços ao cliente. Isso, por sua vez, levará a um aumento em participação de mercado e melhorará os resultados finais. Foi o que se buscou com este trabalho.

A Qualidade Total cria organizações vitoriosas causando a morte daquelas que não conseguiram alcançar padrões altos. Chega-se a um nível onde a indústria não pergunta mais se deve adotar ou não a Qualidade Total, mas sim quando e como.

7.2 Discussão

Faz-se necessário ressaltar que a empresa possui atualmente cerca de 6.000 clientes, dos quais foram pesquisados os 100 maiores, sendo estes os que mais agregam valor ao faturamento da empresa.

Para tanto, foram selecionados esses clientes através de uma amostra probabilística intencional, a qual nos concede uma confiabilidade de 90%.

Os resultados nos indicam alguns pontos a serem refletidos, propondo-se assim algumas estratégias a serem desenvolvidas como: política de preço, estratégia de visitas, de divulgação, de programa de incentivos e criatividade e de política de pagamento. Ao

mesmo tempo, nos deixa uma interrogação: será que a pesquisa dos 100 maiores clientes nos indica um caminho a seguir? Devemos melhorar os melhores ou nos preocupar em conquistar os piores?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. *A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ALBRECHT, Karl, LAWRENCE J. Bradford. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. *Excelência em Serviços*. Questão de Sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BOXWELL, Robert J. *Vantagem Competitiva através do benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CAMP, Robert C. *Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial*. O caminho da Qualidade Total. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ENCONTRO EMPRESARIAL. FIDELIZA BRASIL, 1998. CD – ROOM.
- GARVIN, David A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HUTCHINS, David C. *Sucesso através da qualidade total*. Rio de Janeiro: Imagem, 1992.
- JURAN, J. M. *Juran na Liderança pela Qualidade*. Um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.
- JURAN, J. M., GRZYNA, Frank M. *Controle da Qualidade: Ciclo dos produtos: do Marketing à Assistência Técnica*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1992, v.5.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MANUAL DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Porto Alegre: SEBRAE, 1994.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, v.1.

- MCCARTHY E. Jerome, PERREAULT Jr. William D. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.
- OAKLAND, John. *Gerenciamento da qualidade total: TQM*. São Paulo: Nobel, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Qualidade Total na prática: Implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.
- QUALIDADE TOTAL. FOLHA DE SÃO PAULO. SEBRAE, MARÇO DE 1994.
- REVISTA BANAS: SÃO PAULO. BANAS, SETEMBRO, 1998.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: RÉGUA E COMPASSO. BRASÍLIA: SEBRAE/N, 1993.
- SLACK, Nigel et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- TSCHOHL, John, FRANZMEIER, Steve. *A satisfação do cliente. Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ZAIRI, Mohamed, LEONARD, Paul. *Benchmarking Prático. O guia completo*. São Paulo: Atlas, 1995.