Ouvindo o cliente para mudar: Uma proposta de modelo para pesquisa de satisfação

Listening to the customer for change: A proposed model for satisfaction survey

Oír al cliente para cambiar: Una oferta del modelo para la investigación de la satisfacción

O conhecimento mútuo, entre empresa e cliente, é um fator que pode contribuir para o estabelecimento de uma melhor relação e constituição de uma parceria plena. O presente trabalho apresenta como este conhecimento, para a melhoria do relacionamento, pode ser desenvolvido. O modelo propõe a busca de informações a respeito do produto tanto por parte do cliente quanto da própria empresa e, através da confrontação, identificar e procurar alternativas de ajustamento na comunicação, no produto e nos processos internos visando a sustentação ou a ampliação das vantagens competitivas.

The mutual understanding between company and client, is a factor that may contribute to establishing a better relationship and constitution of a full partnership. This paper presents how this knowledge can be developed to improve the relationship. The model proposes the search for information about the product by both the client and the company itself and, through confrontation, identify and seek alternatives of adjustment on communication, product and internal processes aimed at supporting or expanding the competitive advantages.

El conocimiento mutuo, entre empresa y cliente, es un factor que puede contribuir para el establecimiento de una mejor relación y constitución de una parceria plena. Este trabajo presenta cómo este conocimiento puede ser desarrollado para la mejoría del relacionamiento. El modelo propone la búsqueda de informaciones a respecto del producto tanto por parte del cliente cuanto por parte de la propia empresa y, a través de la confrontación, identificación y búsqueda de alternativas de adecuación en la comunicación, en el producto y en los procesos internos, mirando la sustentación o la ampliación de las ventajas competitivas.

Palavras-chave: *satisfação dos clientes pesquisa de satisfação, mudança organizacional.*

Autor:

Antonio Rodrigues de Andrade

Administrador, Mestre em Ciência da Informação – IBICT/UFRJ, Doutor em Engenharia de Transportes – COPPE/UFRJ. Professor da UNIRIO – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e Professor Assistente da UNESA - Universidade Estácio de Sá.

Introdução

Medir a qualidade relativa e o valor percebido pelos clientes, em relação ao produto oferecido, deve ser uma atividade constante das empresas. Permite rastrear sua competitividade, fazer investimentos de capital e alinhar toda a empresa, tanto em relação ao pessoal quanto em relação aos processos, com as necessidades emergentes de seu mercado-alvo. A Pesquisa é o ponto de partida para a geração da satisfação do cliente. Conhecer o cliente é o primeiro passo para retê-lo: pesquisando suas necessidades e seus desejos. Saber o que os clientes realmente desejam poderá evitar perdas no resultado final e gerar uma permanente convivência (FURLONG, 1994).

As tendências naturais dos relacionamentos, seja no casamento ou nos negócios, é a entropia, ou seja, a erosão ou a deterioração da sensibilidade e da atenção. Um relacionamento saudável mantém, e de preferência expande, a equidade e as pos-

sibilidades criadas durante o cortejamento. Um relacionamento saudável exige uma consciente e constante luta contra as forças da entropia. Informações claras e úteis são essenciais ao rastreamento preciso da satisfação do cliente. Essas informações são partes integrantes da monitoração do desempenho e da validação, ou invalidação, dos pressupostos de marketing da empresa.

Toda empresa deveria passar por um check-up regular do serviço de atendimento ao cliente e saber como ela é percebida por eles. Há vezes em que ocorre uma defasagem entre o que os clientes esperam e o que a gerência supõe que eles esperam. Isto frequentemente acontece porque as empresas negligenciam ou não compreendem totalmente as percepções e as expectativas dos clientes. Apesar de um forte compromisso e um sincero desejo de oferecer qualidade em serviços, muitas empresas ficam aquém do objetivo, normalmente por adotarem um foco interno, e não externo (Wing, 1999).

A empresa deve estar atenta às reações do cliente e, numa busca constante de aprendizado, entender-se a si mesma e ao cliente e baseado neste conhecimento, buscar a melhoria de seu produto, de forma a ir ao encontro dos interesses do cliente.

Além da introdução este trabalho aborda ao longo das suas seções a importância de medir a satisfação dos clientes, bem como apresenta um método para a sua medição. No tocante à organização do texto a segunda seção aborda o crescimento, a rentabilidade e a continuidade das organizações. A terceira seção orienta-se pela necessidade de ouvir o cliente para a realização

de mudanças organizacionais. Na quarta seção, aborda-se a aplicação da janela Johari à realização da pesquisa junto ao cliente. Os comentários finais enfatizam a importância do produto mas, fundamentalmente, do cliente, bem maior de qualquer Empresa.

Crescimento, rentabilidade e continuidade, o que toda empresa quer

Para crescer, ter rentabilidade e continuidade, as organizações atuais não podem deixar de desenvolver quatro princípios fundamentais: aprender, inovar, colocar em prática e melhorar continuamente. Isto não muda nos dias de hoje e tampouco daqui para frente. O que realmente mudará e seguirá mudando é a velocidade e a forma em que as coisas acontecerão; e, quanto mais rápido forem executadas pela empresa, melhor será para ela, não só em função das necessidades de mercado, mas, também, para a sua indispensável sobrevivência e crescimento (RICO 1996).

A tarefa da administração é interpretar os objetivos organizacionais e promover sua transformação por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços em todas as áreas, a fim de alcançar os objetivos de maneira mais adequada para a organização (CHIAVENATO, 2004). A Direção é o centro do sistema que deve incentivar a utilização de métodos, técnicas e ferramentas que permitam à organização aprender, inovar, implementar a inovação e melhorar continuamente.

O aprendizado pode se dar de várias maneiras: (1) aprender ao operar, (2) aprender ao mudar, (3) aprender pela análise do desempenho, (4) aprender ao treinar, (5) aprender por contratação e (6) aprender por busca (FLEURY E FLEURY, 1997). Acrescentaríamos outras duas formas de se conquistar este aprendizado: a primeira seria aprendendo com quem faz melhor, comparando-se com os concorrentes ou com quem conquistou a expertise em determinada atividade, ou seja, fazendo benchmarking. A segunda seria aprendendo através de feedback, isto é, ouvindo a voz do cliente. Estas duas formas estão à frente das demais, pois procuram olhar para fora da organização e buscar, em seu ambiente, informações que gerem conhecimento e, uma vez, internalizadas na organização o aprendizado necessário para a produção da inovação.

A inovação é uma operação cujo objetivo é instalar e utilizar uma determinada mudança. A mudança inovadora é a ruptura do hábito, a obrigação de pensar de forma nova em coisas, muitas vezes familiares, e processa-se através da seleção, organização e utilização criativa de recursos segundo métodos que permitam alcançar um nível mais alto de realização dos objetivos fixados (ANDRADE, 1997).

Colocar em prática uma inovação não é simples. Vários fatores estão envolvidos para que se torne possível este intento, desde a disponibilidade de recursos para seu desenvolvimento até a aceitação por parte dos participantes do processo dentro da organização. Peter Senge, em seu livro *A Quinta Disciplina*, trata estas questões de maneira que a empresa crie uma cultura de forma a se tornar uma organização voltada para a aprendizagem e que contribua, desta forma, para o desenvolvimento de idéias inovadoras.

Uma idéia só é válida pelo resultado que ela promove então colocar em prática a inovação é fundamental para o sucesso organizacional, para a elevação da auto-estima do seu promotor, seja ele indivíduo ou grupo, e, principalmente para o cliente que é, em última análise, beneficiário final da inovação.

Mas o ciclo não para por aí, buscar uma melhoria contínua de todos os processos organizacionais é outro ponto de fundamental importância para o sucesso organizacional.

Ouvindo os clientes para mudar

Saber o que os clientes desejam, conhecendo e entendendo as suas necessidades e os seus desejos, pode tornar-se a base para o aprendizado e constituir-se em elemento chave para a inovação e busca de um crescimento contínuo, bem como obter uma melhor comunicação com o cliente, principalmente quanto aos benefícios que o seu produto / serviço pode lhe proporcionar. Desta forma três pontos devem ser considerados:

1- Os interesses dos clientes

O cliente tem a grande virtude de definir e qualificar o que se produz, e também, em última análise, funcionar como inspetor final. Saber ouvi-lo representa uma atitude organizacional que pode tornar-se um diferencial competitivo.

2- As mudanças necessárias a fim de atender os interesses dos clientes

Uma empresa que deseja promover mudanças, utilizando-se das informações dos clientes, deve aplicar este conhecimento no fluxo de valor relacionado ao cliente, existente na cadeia cliente-fornecedor em sua organização. Isto começa quando, reconhecidos os interesses do cliente, levamos a sua voz para dentro da organização e, com ela, iniciamos um processo de aprendizagem e inovação organizacional. Há continuidade com a introdução em pontos sucessivos de ações que transformam esses interesses em transformações internas e finaliza, através de estímulo aos funcionários, a medirem seus esforços em relação aos clientes. E deve-se, também, ouvir os funcionários e entendê-los como clientes (internos). Com isso podem-se obter os dois lados da mesma moeda.

3- Divulgação / Comunicação com o cliente

A partir de estímulos internos ou externos, o consumidor pode ter despertada uma necessidade ou identificada uma oportunidade. Uma vez reconhecido o problema, lança mão de informações relevantes que estejam disponíveis em sua memória, caso contrário, quando a busca interna não pode solucionar o problema, o indivíduo passa a focar estímulos externos. Dentre as alternativas de busca externa, encontramos a informação proveniente de fonte comercial e a experiência direta com produtos, por uso anterior, por inspeção e por teste (BERTRAND E OLIVER, 1993). Uma vez transformada a informação obtida do cliente (feedback), em conhecimento gerador de mudanças, anteriormente inexistentes e agora desconhecidas pelo cliente, devem ser tornadas públicas (exposição) estas novas características no objeto oferecido. E a partir daí, mais uma vez, ficar receptivo a novas informações / interesses do usuário.

O modelo vai ao encontro do proposto pelos psicólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock, denominado Modelo Sociotécnico. O Modelo Sociotécnico concebe a organização como um sistema aberto em interação constante com o meio ambiente. “A abordagem sociotécnica parte do pressuposto de que toda organização “importa” várias coisas a partir do meio ambiente e utiliza estas importações em certos tipos de processos de “conversão”, para então “exportar” produtos, serviços etc. Tais importações são constituídas de informações sobre o meio ambiente, matérias-primas, dinheiro, equipamento e clientes, que uma vez transformadas pelos processos de conversão, tornam-se algo que deve ser exportado e que cumpre certas exigências do meio ambiente. “A tarefa primária da organização é algo que lhe permite sobreviver dentro de processo de : (1) importação : a aquisição de matérias-primas, (2) conversão, a transformação

das importações em exportação e (3) exportação que consiste na colocação dos resultados da importação e da conversão (CHIAVENATO, 2004)

Dois psicólogos, Joseph Luft e Harry Ingham, elaboraram uma janela para ilustrar o processo de dar e receber feedback, que se ajusta ao Modelo Sociotécnico no tratamento da importação e exportação em relação ao meio ambiente. A *Janela de Johari* pode ser vista como uma janela de comunicação através da qual alguém dá ou recebe informações sobre si mesmo e sobre os outros, enquanto os autores tratam das questões interpessoais. O mesmo modelo pode ser estendido para questões mais amplas no que se refere ao meio ambiente e à organização e, mais especificamente, ao cliente e a organização.

Na ARENA ou ÁREA LIVRE, conforme pode ser observado na Figura 1 são encontradas as experiências e dados conhecidos pela própria pessoa e por aqueles que a rodeiam. É uma área que se caracteriza pela troca livre e aberta de informações. A “Arena” aumenta de tamanho na medida em que o nível de confiança cresce entre os participantes ou entre o participante e seu grupo, e mais informações, especialmente relevantes, são compartilhadas.

Na MANCHA CEGA, estão contidas informações a respeito do nossos “eu” que ignoramos, mas que são do conhecimento dos outros. É o que nossos amigos sabem de nós, mas que não nos dizem.

Na FACHADA ou ÁREA OCULTA, estão contidas informações que sabemos a nosso respeito que são desconhecidas pelo grupo. É na “fachada” que se encontra muito daquilo que conhecemos de nós mesmos e que mantemos ocultos aos demais.

FIGURA 1
Janela de Johari (FRITZEN, 2006)

Na área do DESCONHECIDO ou ÁREA IGNORADA, estão representados os fatores da personalidade, dos quais não estamos conscientes e que as pessoas que estão relacionadas conosco também desconhecem.

Segundo Fritzen (1976), a Janela de Johari tenta explicar como estas diferenças nas áreas de nossa personalidade devem procurar comportar-se para melhorar as relações através do próprio conhecimento e do conhecimento dos demais. À medida que se vai ampliando (a arena ou área livre), graças a uma

comunicação maior, faz com que as demais áreas diminuam em seu próprio campo. O ideal está em que esta área livre vá precisamente ampliando seu raio de ação, de modo que fique reduzido ao mínimo o campo ignorado, tanto dos outros como de nós mesmos.

Aqui estamos particularmente interessados em tratar as questões do conhecimento da empresa pelos “stake-holders”, mas desconhecido para ela, e mais especificamente, no conhecimento do cliente a respeito da Empresa. Mas o modelo também é aplicável às demais partes interessadas, pois tanto, clientes externos, quanto, acionistas, fornecedores, parceiros e público interno podem contribuir para a melhoria da organização.

Uma vez que o segundo quadrante da Janela de Johari contém informações que os integrantes do grupo sabem a respeito da Empresa, mas das quais ela não está ciente, o único meio de aumentar a nossa conscientização dessas informações é obter feedback do grupo, neste caso, dos clientes.

É preciso ter prontidão para receber feedback e, para que este se torne eficiente, é necessário que seja: aplicável, neutro, solicitado, direto, específico.

O feedback é um mecanismo que visa a correção, através do aprendizado de quanta afinidade existe entre a conduta e as intenções. No processo de receber feedback, o importante é ser bom ouvinte. O ouvir implica num processo intelectual e emocional que integra dados físicos, emocionais e intelectuais na busca de significados e de compreensão. Pois daí é que se filtrarão as informações relevantes e prioritárias para o processo de inovação ou de melhoria.

Assim sendo, uma vez que a mancha cega contenha informações que os clientes sabem a respeito da Empresa, mas das quais ela não está ciente, o único meio de aumentar a sua conscientização dessas informações é através da sua obtenção junto aos clientes. Para tanto, é preciso desenvolver uma atitude de receptividade de modo a incentivá-los a participar deste processo, ou seja, a Empresa precisa solicitar ativamente o feedback e fazer com que se sintam à vontade em fornecê-lo e se vejam recompensados através da atitude pró-ativa da Empresa em buscar os ajustes de forma imediata.

A comparação entre o que a Empresa imagina ser e o que os clientes efetivamente pensam dela é que permitirá o conhecimento da configuração da Janela de Johari da empresa em avaliação. Uma vez obtido este conhecimento, poder-se-á planejar e executar as ações de melhoria.

A Arena é determinada pela compatibilização entre o que a empresa pensa que é, enquanto um conjunto de características, e o que o cliente percebe. Portanto, à medida que o conjunto de características que configuram o negócio ou o produto / serviço mais se assemelha ao conjunto de características esperados pelo cliente, a área ocupada pela Arena tende a ser maior dentro da janela.

O cliente espera receber um pacote de características na forma de produto / serviço. Em suma, é este pacote que tem valor para o cliente, portanto o valor que ele dá ao produto / serviço depende de como este se apresenta para ele em relação ao conjunto de características esperadas por ele.

Por outro lado, a empresa expõe um conjunto de características sob a forma de determinada configuração do negócio ou produto / serviço.

A aplicação da Janela de Johari

A utilização da Janela de Johari é sugerida por Uyakarmam e Leppard em seu livro “Como montar um plano de marketing” (UYAKARMAM E LEPPARD, 1999), não apresentando, en-

tretanto, como ela pode ser aplicada. Rangel também apresenta um modelo similar denominado Janela da Oportunidade, onde procura, através de sua utilização, melhorar o relacionamento entre clientes e fornecedores internos da organização (RANGEL, 1994), aspecto que é trabalhado por psicólogos da área de indústria no sentido de melhorias do relacionamento interno de trabalho.

Aqui é destacada a relação empresa e cliente de seus produtos, ajustando os conceitos do instrumento a uma aplicação específica, para a melhoria das relações entre empresa e clientes de seus produtos, bem como avaliação do posicionamento de seus produtos no mercado desejado.

capacitação dos meios, observação, construção da janela de Johari e conclusão da pesquisa.

O primeiro etapa é a identificação do que a empresa pensa do seu produto e do cliente que pretende atender.

A identificação do que a empresa pensa do seu produto permitirá, não só uma auto-avaliação, como também a definição dos pontos chave a abordar, tanto em nível geral quanto específico, pois direcionará a coleta dos dados para as questões realmente relevantes para a organização.

O professor da Harvard Business School Theodore Levitt mostra que mesmo que um produto pareça uma simples mercadoria, ele é bem mais que isso (WHITLEY, 1992). Os produtos podem apresentar cinco particularidades: nível de qualidade, características, design, marca e embalagem. Não se deve esquecer que o produto é mais do que um simples conjunto de aspectos tangíveis. Os consumidores tendem a vê-los como pacotes complexos de benefícios que satisfazem suas necessidades (KOTLER E ARMSTRONG, 2008)

Para definir um produto é necessário reconhecer seus atributos. Os atributos do produto são características desejadas pelos clientes que demonstram a capacidade do produto desempenhar suas funções, tais como: durabilidade geral do produto, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e de consertos, dentre outros (KOTLER E ARMSTRONG, 2008)

Além dos atributos do produto devem ser identificadas, também as características do cliente que se pretende servir, procurando caracterizá-lo em termos do seu perfil, ou seja, com as características que melhor referenciem o cliente ou grupo de clientes que se pretende atingir. Devem ser consideradas aí: dados sócio-econômicos, culturais e demográficos.

Esta fase inicial é um momento muito importante do trabalho, exigindo muita reflexão por parte da empresa e especialmente dos patrocinadores da pesquisa. Nesta fase se delimitará o trabalho, o seu escopo.

Uma vez identificado e definido o escopo, pode ser iniciada a segunda etapa, que consiste na capacitação dos meios para a realização da pesquisa.

É preciso estar atento, pois, nesta etapa, a dois instrumentos que devem ser desenvolvidos, bem como definidas as formas de aplicação. O primeiro, refere-se ao auto-conhecimento que a empresa tem de si e o outro o conhecimento que o cliente possui a seu respeito. A comparação entre os dois conjuntos é que permitirá obter a dimensão do quadrante Arena na janela de Johari e o que é fundamental ser ajustado tanto para o benefício da empresa quanto para o cliente.

A terceira etapa consiste na coleta de dados propriamente dita. Esta etapa é desenvolvida em duas fases. Na primeira, busca-se levantar o conhecimento que a empresa tem de si e o perfil do cliente que pensa atender; e na outra se busca o conhecimento que o cliente tem da empresa, bem como o seu perfil atual. Podem ser desenvolvidas sequencialmente ou em paralelo.

A quarta etapa consiste em transformar os dados coletados em meios adequados para interpretação, que, em última análise, constitui-se na construção da Janela de Johari.

A quinta e última etapa, refere-se à análise dos dados e à elaboração das conclusões, bem como da avaliação, através dos indicadores definidos, da validade dos resultados alcançados pela pesquisa para a empresa.

Considerações finais

A atitude pró-ativa na conquista de informações a seu respeito é uma atitude que toda empresa deve reconhecer como vital. O modelo aqui apresentado configura-se como uma proposta alternativa para que isto seja concretizado. Através de sua aplicação, uma vez iniciada no planejamento indo até a obtenção definitiva dos resultados, pode-se percorrer por uma série de pontos que por si só justificariam a sua realização. Por se tratar de um processo participativo, tem-se a oportunidade de refletir sobre a empresa e discutir aspectos que na maior parte das vezes passam despercebidos por todos os integrantes da organização.

O principal benefício não se configura somente no produto, ou seja, o resultado da pesquisa, mas, também, em todo o processo envolvido. A maneira pela qual o processo é conduzido torna-se uma grande aliada pela quebra de resistências à mudança, quando da implantação do resultado do trabalho, este sim o grande produto.

Produzir conhecimentos foi o enfoque que norteou o desenvolvimento do método apresentado. Trabalhar com pessoas para que elas sejam ao mesmo tempo construtoras de produtos e produtoras de conhecimento, desenvolvendo um esforço contínuo de aprendizagem.

A organização é um sistema sócio-técnico: (a) o subsistema sócio está relacionado com a cultura organizacional, valores e normas e a satisfação das necessidades dos indivíduos, bem como a organização informal, o nível de motivação e as atitudes individuais. Contempla ainda a estrutura organizacional, a filosofia do sistema de recompensas e punições e as maneiras pelas quais as decisões são tomadas. O subsistema técnico inclui o fluxo do trabalho, a tecnologia empregada, métodos, processos e as variáveis tecnológicas envolvidas. A interação destes dois sub-sistemas produz o comportamento e o relacionamento funcional que afetam o resultado organizacional, de modo que as variáveis de entrada contribuem para o ajustamento do sistema, sendo aí que o modelo se aplica e, através da contribuição da coletividade organizacional, é posto em prática.

Finalizando, apenas duas coisas são importantes. Uma é o cliente e a outra o produto. Se você cuida dos clientes, eles virão de novo. Se você cuida do seu produto, ele não virá de volta. Não é simples nem mais difícil que isto.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, Antonio. *Organizações Inovadoras. Informativo da Associação Brasileira de Recursos Humanos* – Rio, Caderno Boa Chance, Jornal O GLOGO - 31 de agosto de 1997
- ANDRADE, Antonio. *A gestão da informação e a melhoria do desempenho organizacional*. DECIDIR. Rio de janeiro, n. 54, p. 20-21, jan. 1999.
- ANDRADE, Antonio. *Benchmarking é mais do que comparar*. Administração de negócios - COAD. Rio de janeiro, n. 12, p. 248–250, jun. 1999.
- BARABBA, Vicente P., ZALTMAN Gerald. *A voz do mercado : a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado*. São Paulo: MAKRON Books, 1994. 308 p.
- BERTRAN, Helene, OLIVER, Francisco Fandino. *O comportamento do consumidor : a busca da informação* – Documento de Trabalho n. 73. Rio de Janeiro : Departamento de Administração – PUC – Rio, Jun. 1993. 19 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo : Makron Books, 2004. 664 p.
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional : As experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo : Atlas, 1997. 235 p.
- FRITZEN, Silvino José. *Janela de JOHARI Exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade*. Rio de janeiro: Vozes, 2006. 120 p.
- FURLONG, Carla B.. *Marketing para reter clientes : crescimento organizacional através da retenção de clientes*. Rio de janeiro : Campus, 1994. 266 p.
- GALE, Bradley T. *Gerenciando o valor do cliente : criando qualidade & serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996. 368 p.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil, 2008. 624 p.
- LEVY, Alberto R. *Estratégia em ação: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos*. São Paulo : Atlas, 1986. 234 .p
- RANGEL, Alexandre. *Cliente Interno : o mexilhão – um parceiro ou uma ameaça para o sucesso do seu negócio*. São Paulo : marcos cobra, 1994. 146 p.
- RICO, Ruben Roberto. *Benchmarking estrategico y tactico : metodología práctica para aprender y mejorar la competitividad, eficiencia y resultados*. Buenos Aires : MACCHI GRUPO EDITOR, 1996. 121 p.
- SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina : arte e prática da organização que aprende*. São Paulo : Best Seller, 2004. 443 p.
- WHITELEY, Richard. *A empresa totalmente voltada para o cliente – do planejamento à ação*. Rio de janeiro, Campus, 1992. 288 p.
- WING, Michael J.. *O Guia da Arthur : Como falar com os clientes – o que eles têm a contar sobre a sua empresa quando você faz as perguntas certas*. Rio de janeiro : Campus. 1999. 267 p.