

ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM UMA INDUSTRIA METALÚRGICA

Evelyn Martins Elias C. P. (Instituto Federal de São Paulo) - c.elias@aluno.ifsp.edu.br

Ênio Fernandes Rodrigues (Instituto Federal de São Paulo) - eniofr@ifsp.edu.br

Wagner Roberto Garo Jr. (Instituto Federal de São Paulo) - wagner.garo@ifsp.edu.br

Resumo

A satisfação do cliente é fundamental para a estratégia das organizações que atualmente possuem os processos organizacionais voltados com foco no cliente. Identificar, medir e acompanhar a satisfação está intrínseco na gestão da qualidade e nos requisitos das diretrizes das normas, além de ser o fator comercial principal para medir a participação de mercado da empresa no segmento de atuação do negócio. O presente artigo tem por objetivo avaliar o relacionamento, a fidelização, as perspectivas e os pontos-chaves que motivam os clientes a permanecerem ativos na empresa e acompanhar a evolução das áreas apontadas para melhorias internas. O método utilizado para desenvolvimento da pesquisa de satisfação foi a pesquisa descritiva e o levantamento (tipo survey) com a aplicação de um questionário com a escala Likert de medição. Para realizar a análise dos dados utilizou-se as ferramentas da qualidade como a Matriz GUT, Matriz de importância-desempenho, 5W2H e o ciclo PDCA. Além disso, foram avaliados os indicadores de performance para a discussão dos resultados obtidos. Como resultado geral a empresa possui um bom relacionamento e fidelização com os clientes, mas, possui atividades que são estratégicas para o negócio com grande grau elevado de insatisfação que são pontualidade na entrega, suporte-técnico e pós-vendas, mesmo com as ações de melhorias aplicadas em curto prazo, pode-se observar nos indicadores evolução apenas na área de logística e uma perda significativa no Market Share (participação de mercado) em decorrência das reclamações de pós-vendas.

Desta forma, a empresa deverá continuar investindo os recursos na área de pós-vendas e realizar melhorias contínuas nos processos até obter um nível aceitável de satisfação.

PALAVRAS CHAVES: pesquisa de satisfação; melhoria contínua; indicadores de desempenho

Abstract

Customer satisfaction is fundamental to the strategy of organizations that currently have customer-focused organizational processes. Identifying, measuring and monitoring satisfaction is intrinsic to quality management and the requirements of regulatory guidelines, in addition to being the main commercial factor for measuring the company's market share in the business segments. This article aims to evaluate the relationship, loyalty, perspectives and key points that motivate customers to remain active in the company and monitor the evolution of areas identified for internal improvements. The method used to develop the satisfaction survey was descriptive research and a survey (survey type) with the application of a questionnaire with a Likert measurement scale. To perform data analysis, quality tools were used such as the GUT Matrix, Importance-Performance Matrix, 5W2H and the PDCA cycle. Furthermore, performance indicators were evaluated to discuss the results obtained. As a general result, the company has a good relationship and loyalty with customers, but it has activities that are strategic for the business with a high degree of dissatisfaction, such as punctuality in delivery, technical support and after-sales, even with improvement actions. applied in the short term, we can observe our evolution indicators only in the logistics area and a significant loss in Market Share (market share) as a result of after-sales complaints. Therefore, the company must continue to invest resources in the after-sales area and make continuous process improvements until an acceptable level of satisfaction is achieved.

KEYWORDS: satisfaction survey; continuous improvement; performance indicators

1. INTRODUÇÃO

A satisfação dos clientes é de vital importância para a sobrevivência das

organizações, a comunicação eficaz e o desempenho das áreas da empresa são fatores de extrema importância para que satisfaçam o mercado consumidor com qualidade e atinja os objetivos estratégicos da organização.

Atender as necessidades dos clientes e alcançar o índice de satisfação não resultam apenas do grau de conformidade com as especificações técnicas dos produtos e serviços oferecidos, mas também de outros fatores internos como prazo e pontualidade de entrega, atendimento e pós-vendas. (Shigunov Neto e Campos, 2016)

No cenário atual os processos organizacionais e as tomadas de decisões precisam ser ágeis e dinâmicos, serem planejados estrategicamente, coordenados e controlados, para que as atividades da empresa possam ser mais eficazes a fim de suprir a demanda de produtos e serviços do mercado agregando valor aos clientes e a marca.

Para isso ocorrer a empresa deve investir os recursos necessários para acompanhar o crescimento do mercado com o propósito de firmar sua marca e aumentar sua participação com as ações voltadas com foco no cliente, sendo fundamentais na condução das ações necessárias para manutenção da satisfação dos envolvidos.

O principal objetivo da pesquisa de satisfação foi avaliar o relacionamento da empresa junto aos clientes e sua fidelização, identificando as perspectivas e pontos cruciais que satisfazem os clientes e motivam os mesmos a permanecerem ativos. Consequentemente foram apontadas as áreas que devem receber melhorias internas nos processos e analisados os indicadores de desempenho de cada um.

Se a organização desenvolver e manter o programa de identificação e disparar ações de correção dos pontos identificados como potenciais de melhoria com o uso das ferramentas da qualidade, será possível fidelizar e ampliar a base de clientes em um período de curto prazo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade, produtos e serviços

A qualidade é um assunto muito abrangente e dinâmico que durante muitos anos gerou diversos paradigmas em um processo evolutivo, de forma contínua melhorando a produção de produtos e serviços para atender as necessidades dos consumidores de uma organização.

Até a década de 80 a qualidade era voltada para as especificações dos produtos e serviços com excelência, apresentando o mínimo de falhas em seu processo de fabricação com zero defeito. A partir, desta época a qualidade é conceituada em como oferecer ao cliente produtos e serviços que atendam às suas requisições. Na abordagem administrativa e empresarial visa atingir a melhoria de produção e serviços por meio do aprimoramento de processos e redução de custos. (Shigunov Neto e Campos, 2016)

Desta forma, a gestão da qualidade propagada a partir dos anos 80 evidencia uma preocupação no gerenciamento eficaz e eficiente da qualidade, expondo não somente as especificações dos produtos, mas tendo em consideração a satisfação do cliente e as expectativas do mercado consumidor.

Para Silva e Silva (2017), a qualidade passou a ser vista como um fator estratégico para as empresas e não estritamente no campo operacional. A gestão da qualidade permite que as organizações gerenciem suas operações e serviços com objetivo de produzir com qualidade, por meio de ferramentas e controles gerenciais que permitam realizar ações de melhorias contínuas nos processos e atividades da empresa, direcionando a organização a gerir suas operações desde a cadeia de abastecimento, manufatura até a distribuição final ao mercado consumidor agregando valor ao cliente nos produtos e serviços produzidos.

A norma brasileira ABNT NBR ISO 9000 (ABNT, 2015), define a gestão da qualidade como o “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”. Ou seja, a qualidade de serviços e produtos devem atender as necessidades e expectativas dos clientes que estão cada vez mais exigentes, mas, deve manter a empresa competitiva no mercado. Desta forma, utilizar a gestão de qualidade é atender com atenção ao cliente.

De acordo com Shigunov Neto e Campos (2016), as empresas devem levar em considerações alguns fatores que resultam não apenas ao grau de conformidade das especificações técnicas, mas outros fatores cruciais na avaliação do consumidor como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento, pré e pós-vendas, flexibilidade entre outros.

O conceito de qualidade e de sua gestão nas organizações tem sido de forma geral nos últimos anos preponderante em satisfazer as necessidades dos clientes. (Carpenetti, 2012)

O consumidor requer e exige maior qualidade, e as organizações por sua vez vem buscando produzir mais, e com menos custos e desperdícios, para isso utiliza as ferramentas e conceitos da gestão da qualidade.

Para Silva e Silva (2017) é considerada produtiva a empresa que consegue ter um output (resultado) maior que seus inputs (recursos utilizados para obter o resultado) e com isso, o gerenciamento das operações é essencial no processo de produção e na distribuição dos produtos e serviços até os clientes, a empresa que não possui uma gestão eficiente está fadada ao fracasso empresarial.

As empresas precisam ter suas operações bem delineadas sobre a produção de um produto ou de um serviço, há empresas que oferecem os dois aos seus clientes, tendo a necessidade maior de um gerenciamento eficaz. (Gozzi, 2015)

Desta maneira, os produtos e serviços são produzidos a partir de um processo que precisa ser acompanhado e controlado em toda cadeia de operações, a produção deve ser racionalizada evitando retrabalhos, tendo a colaboração de todos os funcionários da empresa direcionando corretamente os recursos e insumos para entregar ao mercado consumidor um produto/serviço com a qualidade pretendida.

A qualidade pretendida de um produto e serviço está associada à satisfação dos clientes como principal objetivo, considerando a qualidade no sentido amplo, tendo os custos e as condições de atendimento como fortes fatores do contentamento do consumidor com o bem adquirido. (Campos 2014)

Por isso, o cliente é o principal avaliador do que a empresa representa no cenário global julgando se o produto oferecido tem ou não qualidade.

2.2 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho têm papel fundamental para que as organizações acompanhem suas atividades e processos, certificando-se que as metas e objetivos estabelecidos sejam cumpridos.

Para isso é necessário gerar dados e mensurá-los para realizar o gerenciamento eficiente visando sempre a melhoria contínua, permitindo analisar os fatores de risco e a implementar ações corretivas. (Costa Júnior, 2012)

Ainda para o autor Costa Junior (2012), defini alguns indicadores de desempenho como indicadores de *performance* para o gerenciamento estratégico, pois, os objetivos e metas estão relacionados com a missão, visão e valores da empresa,

assim, ao monitorar e corrigir os problemas identificados os indicadores trará para a organização o êxito esperado em todos os âmbitos.

No quadro abaixo, os autores Silva e Silva (2017), propõe alguns indicadores gerenciais para a empresa medir seus processos:

Quadro 1. Indicadores do Sistema de Gestão

| Item | Indicador |
|------|--|
| 1 | Satisfação de clientes |
| 2 | Redução do custo de garantia |
| 3 | Precisão de entrega |
| 4 | Inadiplência |
| 5 | Índice de satisfação dos colaboradores |
| 6 | Produtividade |

Fonte: Silva e Silva, (2017)

Para Andreoli e Bastos (2017), a gestão da qualidade influenciou para que outras áreas da administração adotassem métodos de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho organizacional não se resume a um mero recurso de mensuração. Trata-se de uma ferramenta completa de gestão. Ela permite que as organizações avaliem, controlem e melhorem seus processos produtivos, garantindo, assim, o alcance de seus objetivos estratégicos, além de servir como base de comparação com o desempenho de diferentes empresas e unidades de negócio.

Então, para decidir quais os indicadores de desempenho utilizar é preciso definir alguns critérios como a objetividade do que e para que estão sendo monitorados, se os indicadores é passível de medição ou de comparação, se são realmente importante para o negócio agregando valor, se são de fácil compreensão e comunicável, sendo de fato consensual de interesse para a organização como um todo, tendo todos os colaboradores conhecimento e comprometimento em realizar a melhoria dos processos mensurados.

2.3 Ciclo PDCA – Melhoria Contínua

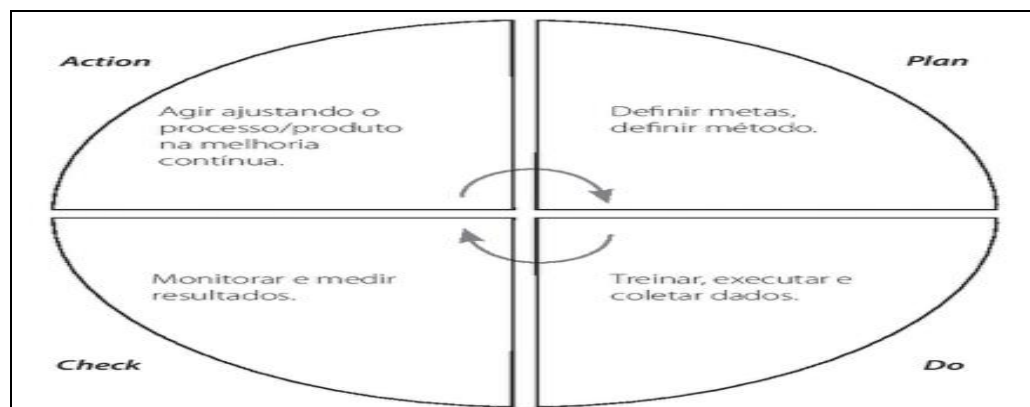
O ciclo PDCA é um método de controle que pode ser utilizado por todas as áreas da organização promovendo o aperfeiçoamento contínuo das atividades e aprimorando o planejamento estratégico, sendo uma eficiente ferramenta para manutenção da qualidade alcançando melhorias. (Bond, Busse e Pustilnick, 2012)

Para Gozzi (2015), o ciclo PDCA é um incentivo constante no processo de melhoria, a aplicação em processos leva a redução de problemas, pois, o foco da melhoria é a identificação do problema e suas causas, propondo soluções corretivas. Por esse motivo, torna-se também um procedimento associado à redução de custos, a partir da redução de desperdícios e retrabalhos.

Desta forma, a cada melhoria executada por meio do controle efetuado pelo ciclo PDCA leva a qualidade da empresa para um novo patamar, atingindo os objetivos e metas estabelecidos na gestão estratégica. Sendo que o ciclo tem como premissa tornar os processos mais claros e ágeis em sua aplicação.

Conforme Custodio (2015), o ciclo PDCA é conhecido também como Ciclo de Deming e Ciclo de Shewhard possuindo 4 etapas aonde a iniciais das palavras em inglês dão o nome a ferramenta.

Figura 1. Ciclo PDCA



Fonte: Custodio, (2015)

2.4 Matriz GUT

A ferramenta da Matriz GUT é útil para realizar priorizações de atividades, tarefas e itens quando identificado algum problema, permitindo maior gestão e acompanhamento das atividades classificadas como críticas.

A aplicação da Matriz GUT nas atividades proporciona aos gestores maior celeridade e auxílio ao priorizar os itens, dando suporte as demandas, e facilidade no entendimento por se tratar de um indicador quantitativo. (Campos, 2022).

Conforme o quadro abaixo desenvolvido por Rotta *et al.* (2022), demonstra os 3 critérios principais de classificação que são: gravidade, urgência e tendência. Esses critérios quantitativos fornecem uma estrutura clara e objetiva para avaliar diferentes

demandas, problemas ou oportunidades, o que facilita o processo de tomada de decisão.

Figura 2. Matriz GUT

| MATRIZ GUT | | | | |
|-------------------|--|--------------------------------|--|---------------------|
| PONTOS | G | U | T | GxUxT |
| | GRAVIDADE | URGÊNCIA | TENDÊNCIA | |
| | Consequência se nada for feito | Prazo para tomada de decisão | Proporção do problema no futuro | |
| 5 | Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves | É necessária uma ação imediata | Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato | 5x5x5 125 |
| 4 | Muito graves | Com alguma urgência | Vai piorar em curto prazo | 4x4x4 64 |
| 3 | Graves | O mais cedo possível | Vai piorar em médio prazo | 3x3x3 27 |
| 2 | Pouco graves | Pode esperar um pouco | Vai piorar em longo prazo | 2x2x2 8 |
| 1 | Sem gravidade | Não tem pressa | Não vai piorar ou pode até melhorar | 1x1x1 1 |

Fonte: Rotta *et al.* (2022)

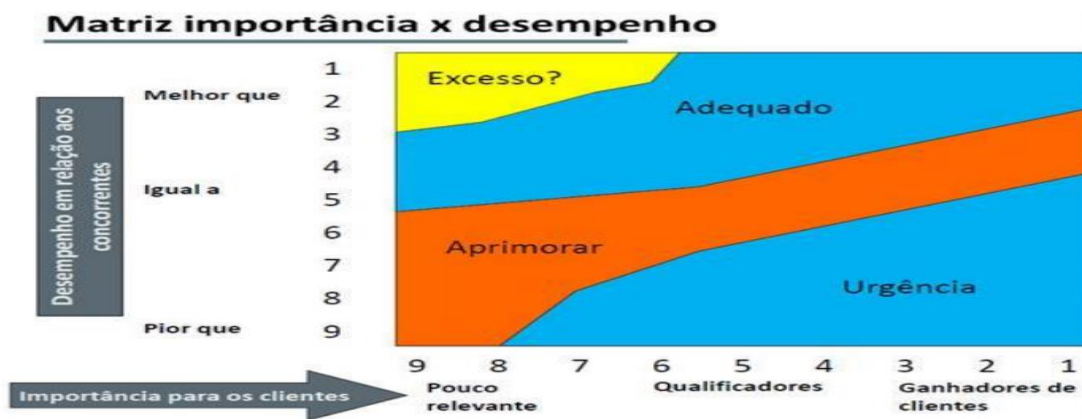
2.5 Matriz de Importância X Desempenho

A matriz Importância-Desempenho é uma ferramenta de análise que permite o gerenciamento dos critérios que a organização considera competitivos no mercado associados aos produtos.

Também é conhecida como Matriz de Slack, responsável por proporcionar maior entendimento, visualização e avaliação do nível de importância e do nível de desempenho dos critérios e, também da classificação dos itens ganhadores de pedido, qualificadores e menos importante. (Slack, Chambers e Johnston, 2009)

Conforme Ferraz *et al.* (2017), os critérios na matriz são localizados em uma escala de 1 a 9, sendo os de importância classificados como: ganhadores de pedido (níveis 1, 2 e 3), qualificadores (níveis 4, 5 e 6) e menos importantes (níveis 7, 8 e 9) e o nível de desempenho poderá ser julgado em função de ser melhor que (níveis 1, 2 e 3), igual a (níveis 4, 5 e 6) ou pior que (níveis 7, 8 e 9) aquele de seus concorrentes.

Figura 3. Matriz de importância x desempenho



Fonte: Costa *et al.* (2016)

A matriz é dividida em quatro zonas de classificação e estas são caracterizadas por:

1. Zona “adequada”: fatores que se encontram nessa área são, de forma lógica, aceitáveis.
2. Zona “aprimorar”: se localizam as operações que necessitam ser revisadas e melhoradas.
3. Zona “urgência”: os fatores competitivos que se localizam nesta região estão em um nível muito abaixo do aceitável em relação ao desempenho entre os concorrentes, e com uma grande importância para o consumidor.
4. Zona “excesso?”: fatores que aí se localizam apresentam desempenho superior ao de seus concorrentes, porém não são tão importantes para os consumidores.

Ainda para Ferraz *et al.* (2017), a matriz Importância – Desempenho de Slack permite a avaliação da posição da empresa em relação aos diferentes critérios competitivos do mercado, avaliando o grau de importância de cada campo para as decisões de compra dos clientes e do desempenho da empresa em relação aos concorrentes.

2.6 Plano de Ação: 5W2H

A ferramenta 5W2H é uma técnica de gestão que visa planejar e executar atividades de forma clara e eficiente.

Para Oliveira (2019), é uma prática para o acompanhamento e implantação de ações de melhorias, ela é constituída de um relatório acompanhado pelas seguintes informações:

- Why (Por que foi definida esta solução?)
- What (Qual ação vai ser desenvolvida?)
- Who (Quem será o responsável pela sua implantação?)
- When (Quando a ação será realizada?)
- Where (Onde a ação será desenvolvida?)
- How (Como a ação vai ser implementada?)
- How Much (Quanto será gasto?)

2.7 Relações de fidelização

A pesquisa de satisfação tem por objetivo entender a percepção dos clientes sobre a qualidade dos produtos, serviços, atendimento e outros aspectos da empresa.

Para Trierweiler *et al.* (2017), a satisfação do cliente tornou-se um fator primordial de sobrevivência das empresas no mercado que está cada vez mais competitivo. As organizações precisam priorizar a satisfação dos clientes como estratégia do negócio, o foco no cliente se tornou uma necessidade para garantir o sucesso das organizações a longo prazo.

A satisfação do cliente é um conceito subjetivo, a qual mede o nível de sentimento de uma pessoa em relação ao resultado de um produto com suas expectativas, ou seja, compara a expectativa com o desempenho que o produto oferece. Desta forma, com o avanço tecnológico e o crescimento do mercado consumidor, as empresas para atender tais exigências dos consumidores devem investir em ferramentas digitais e de qualidade afim de entender melhor as necessidades e os desejos dos clientes. (Kotler, 2016)

No relacionamento de fidelização, os clientes se sentem satisfeitos quando percebem que suas necessidades estão sendo atendidas pela empresa, sendo assim, medir o grau de satisfação é um processo importante na manutenção do relacionamento com estes clientes.

Ainda para Trierweiler *et al.* (2017), as empresas para ampliar seu *Market Share* (participação de mercado) buscam a satisfação dos clientes como vantagem

competitiva, agregando valor aos produtos, serviços diferenciados, enfoque no pós-vendas e processos internos mais eficientes, pois muitas empresas entendem que o cliente é a alma do negócio.

Segundo o conceito de Kotler (2016), manter um cliente satisfeito é muito mais rentável para empresa do que atrair novos clientes.

Desta forma, para Ventorin (2023), investir nos processos de pós-vendas além de reter os clientes estabelecem o relacionamento mais lucrativo para a empresa, ao estabelecer a manutenção desse relacionamento, como fator crucial para que uma empresa gere satisfação e fidelização.

Portanto, entende-se que o cliente se torna o agente principal para mudanças e melhorias contínuas nos processos das organizações, e influenciador nas tomadas de decisões estratégicas, pois podem exigir modificações nas estruturas de preços, nos canais de distribuição e na maneira como a empresa projeta e entrega seus produtos e serviços ao mercado.

2.8 Sistemas de medição da satisfação

Os métodos mais comuns praticados pelas empresas para obterem o feedback dos clientes quanto ao grau satisfação geralmente são os relatórios de visitas, questionários e entrevistas, mas há várias outras técnicas padronizadas e estruturadas com sistemas de mediações, conforme apresentado abaixo:

- **NPs – Promoter Score** – “Você indicaria nossa empresa para um amigo ou conhecido?”, é gerada uma a métrica que corresponde ao Net Promoter Score, NPS. Dessa forma, pode-se diferenciar o lucro bom do ruim, atentando para a lealdade do cliente à empresa. As respostas são dadas numa escala de zero a dez. (Silva et al., 2009)
- **CSAT – Customer Satisfaction Score** - mede o nível de satisfação do cliente em relação a uma interação específica, como uma compra, um atendimento ou um serviço. É geralmente avaliado por meio de uma pergunta direta, como “Como você avaliaria sua satisfação com [produto/serviço/interação] em uma escala de 1 a 5?”
- **CES – Customer Effort Score** - significa Pontuação do Esforço do Cliente, se trata de uma análise sobre o quanto o cliente acha fácil utilizar o seu serviço/ produto.

- **Modelo logístico** - permite a análise estatística a partir do modelo de regressão logístico, que visa identificar os itens críticos para a indicação da marca, o qual permite modelar a probabilidade de recomendação da empresa com base nas respostas coletadas na pesquisa de satisfação. (Trierweiler et al., 2017)
- **Feedback** – para garantir a fidelidade dos clientes, é essencial que eles tenham liberdade para expressar suas opiniões e pontos de vista sobre a organização como um todo. O uso de feedback pode proporcionar essa oportunidade, criando um espaço aberto para que os clientes se manifestem. (Ventorin, 2023)
- **Modelo Kano** - Criado por Noriaki Kano em 1970, o Modelo de KANO descreve a relação entre dois pontos importantes para a satisfação dos consumidores: o objetivo e o subjetivo, o primeiro relacionado com o desempenho e o segundo com a satisfação do cliente. (França et al., 2022)
- **SERVPERF/SERQUAL** – O modelo SERVPERF, que foi desenvolvido por Cronin e Taylor para análise da qualidade dos serviços, por meio da satisfação dos clientes, considerando 5 dimensões: Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia. (França et al., 2021)

3. Metodologia

O método utilizado para realizar o artigo e a pesquisa de satisfação junto aos clientes considera o critério de classificação de Vergara (2016), que define dois métodos básicos, que são considerados quanto aos fins e quanto aos meios para o desenvolvimento do trabalho. Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, expondo as características claras e bem delineadas, utilizando técnicas padronizadas e bem estruturadas na coleta dos dados, quanto aos meios o recurso utilizado para obter as informações do público pesquisado foi o levantamento (tipo *survey*), com o intuito de investigar e entender como está a satisfação dos clientes em relação a empresa e os principais motivos.

Foi elaborado um questionário com 18 questões utilizando a ferramenta do *Forms Office* e do uso escala *Likert*, abrangendo os setores das áreas do Comercial, Logística, Qualidade e Pós- Vendas, e enviado no dia 31/01/2024 aos 30 clientes que representam o volume significativo de faturamento para a empresa. Para mensurar o

grau de satisfação dos clientes, foi adotada escala *Likert* de 5 pontos, onde: 1. Péssimo; 2. Ruim; 3. Regular; 4. Bom; 5. Ótimo.

Quadro 2. Formulário da Pesquisa de satisfação

| FORMULÁRIO | | ESCALA LIKERT | | | | |
|---------------------|--|---------------|------|---------|-----|-------|
| ÁREA | QUESTÃO | PÉSSIMO | RUIM | REGULAR | BOM | ÓTIMO |
| Comercial | Atendimento rápido, eficaz e proativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Demonstram conhecimento e domínio sobre os assuntos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Follow-up / Feedback: Transmite confiança e segurança nas informações prestadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Tempo nas respostas e solicitações de orçamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Logística | Pontualidade nos prazos de entrega. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Condições de entrega, integridade do material, embalagem, segurança. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Condições de identificação, nota fiscal e pedido, entre outras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Qualidade | Aspecto funcional do produto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Aspecto visual do produto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Atendimento as especificação, dimensional, modelo, etc, conforme solicitado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Como você classifica de uma forma geral a qualidade dos produtos Ibero. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pós - vendas | Agilidade, conhecimento técnico, tempo de resposta a situação reclamada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Tempo na reposição de peças. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fonte: Próprio autor (2024)

E, para a análise dos dados foi realizado o desenvolvimento da pesquisa quantitativa para fundamentar e apresentar os resultados em tabelas do *Software Microsoft Excel e gráficos*. De igual modo a pesquisa qualitativa para concretizar o conhecimento humano, abordando a ênfase nas características epistemológicas dos clientes que responderam ao questionário. (Severino, 2018)

Utilizou-se o método GUT e Matriz de importância e desempenho para determinar quais as ações e atividades devem ser priorizadas nas tomadas de decisões e analisado o feedback dos clientes.

Quadro 3. Formulário da Pesquisa de satisfação

| MÚLTIPLA ESCOLHA - MATRIZ GUT | | | | | | |
|-------------------------------|---|-----|-----|---|---|---|
| ÁREA | QUESTÃO | SIM | NÃO | G | U | T |
| GERAL | Houve parada de linha no último ano, por problemas de qualidade ou entrega? | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| | Você recomendaria a empresa X para outras empresas para se fazer negócios? | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| | A sua empresa contrataria a empresa X para novos desenvolvimentos? | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 |

| MATRIZ DE IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO | | | | |
|------------------------------------|--|-----------------|-------------|------------|
| ÁREA | QUESTÃO | FATOR COMPETIVO | IMPORTÂNCIA | DESEMPENHO |
| GERAL | Em quais aspectos a empresa se diferencia da concorrência? | Qualidade | 1 á 22 | 100% |
| | | Tecnologia | 1 á 22 | 100% |
| | | Atendimento | 1 á 22 | 100% |
| | | Preços | 1 á 22 | 100% |
| | | Suporte Técnico | 1 á 22 | 100% |
| | | Flexibilidade | 1 á 22 | 100% |

| ÁREA | QUESTÃO | FEEDBACK |
|-------|--|----------|
| GERAL | Campo para comentários, sugestões, reclamações e melhoria. | Livre |

Fonte: Próprio autor (2024)

A pesquisa foi encerrada no dia 12/02/2024, e as áreas relacionadas foram convocadas pela área de SGI para reunião no dia 15/02/2024 para discussão coletiva dos resultados com o objetivo de desenvolver o plano de ação imediato.

4. Desenvolvimento

4.1 Caracterização da empresa

A organização estudada trata-se de uma indústria metalúrgica localizada no estado de São Paulo, tendo um faturamento que ultrapassa os R\$700 milhões anuais se caracterizando como uma empresa de grande porte (SEBRAE, 2013).

Atua há mais de 20 anos no segmento de implementos rodoviários no fornecimento de peças e componentes, fomentando o mercado de transportes logísticos brasileiro. Conforme, os dados da ANFIR (2024) (Associação Nacional Fabricantes de Implementos Rodoviários), existem registradas em média 120

empresas que produzem equipamentos rodoviários sob chassi, as quais a organização estudada neste artigo atende mais de 50% da demanda deste mercado, tendo um *Market Share* (participação de mercado) de 35%.

Com o intuito de atender os requisitos da norma ISO 9000 no que se refere ao indicador da satisfação do cliente, foi realizada a pesquisa anual com os 30 clientes mais representativos nas operações da empresa. A análise dos dados e discussão dos resultados serão demonstrados a seguir.

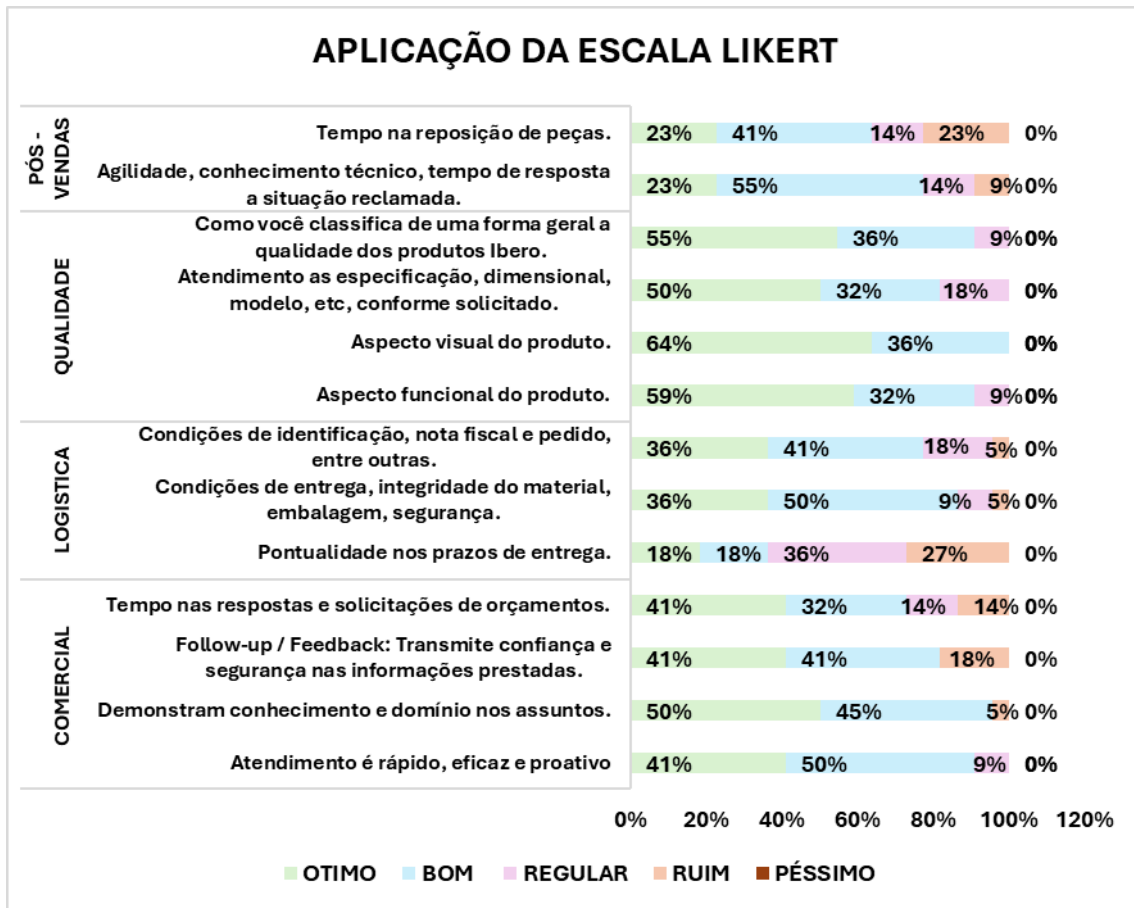
4.2 Análise dos dados obtidos da Pesquisa de Satisfação

Utilizou-se a escala *Likert* para avaliar o grau de satisfação dos clientes com relação as operações das áreas do comercial, logística, qualidade e pós-vendas. A ferramenta permitiu obter o feedback dos clientes de forma simples e rápida para que respondessem de forma mais fácil.

O método *Likert* permite analisar os dados quantitativos de forma mais assertiva identificando os tópicos por importância da perspectiva dos clientes quanto aos produtos, serviços e processos da empresa.

De acordo com os dados obtidos representados no quadro abaixo, 27% dos clientes consideram ruim a pontualidade na entrega da empresa, seguido de 23% na reposição de peças no atendimento do pós-vendas e de 18% que não sentem confiança nas respostas dadas pela área comercial no follow-up de carteira.

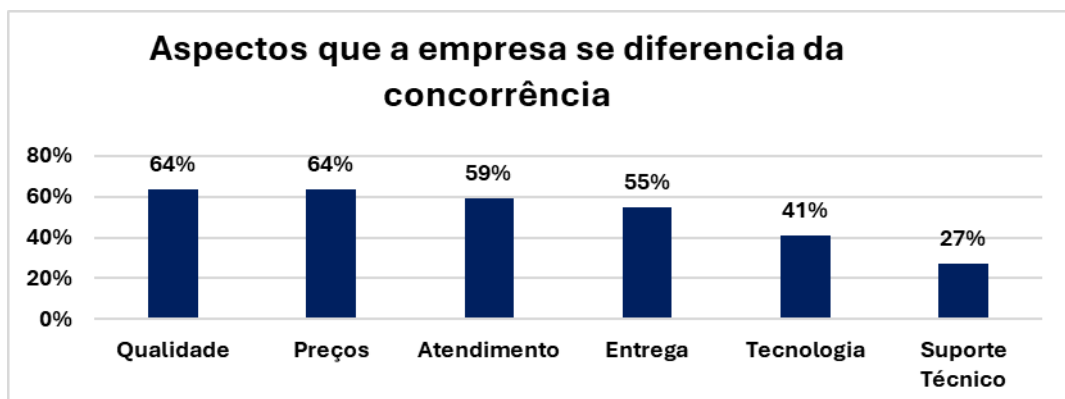
Quadro 4. Resultado da pesquisa de satisfação



Fonte: Próprio autor (2024)

Foi solicitado aos clientes avaliarem em quais aspectos a empresa se diferencia dos concorrentes, 64% dos clientes consideraram que o ponto forte da organização está na qualidade dos produtos e nos preços, e em contrapartida há uma grande diferença no percentual alcançado no suporte técnico, evidenciado que há um grande problema a ser tratado.

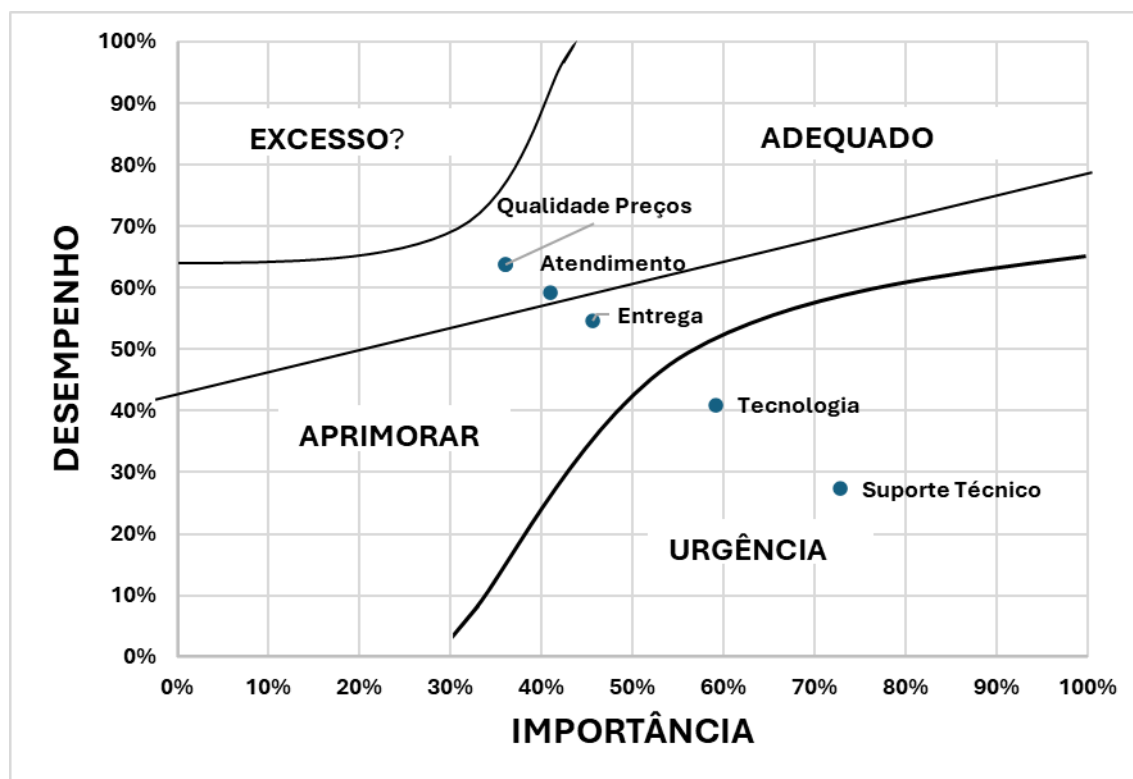
Figura 4. Aspectos que a empresa se diferencia da concorrência



Fonte: Próprio autor (2024)

Para avaliar os dados obtidos nesta questão, foi aplicado a Matriz de importância-desempenho para evidenciar as áreas que necessitam urgentemente de um plano de ação:

Figura 5. Matriz de importância x desempenho aplicada



Fonte: Próprio autor (2024)

- Excesso: não há requisitos;
- Adequado: Qualidade, Preço e Atendimento estão aceitáveis.
- Aprimorar: Entrega – precisa ser revisado e melhorado.
- **Urgência: Suporte Técnico; precisa ser melhorado imediatamente.**

Foram realizadas perguntas aos clientes com opções de sim e não, e 77% afirmaram que houve a parada de linha, ou seja, em algum momento a empresa deixou de realizar o fornecimento dos componentes necessários para o abastecimento dos clientes. E, apenas 91% dos clientes recomendaria a empresa para outras empresas fazerem negócios e 100% realizariam novos negócios com a empresa.

Como estes tópicos representam grande preocupação para a estratégia de posicionamento da marca da empresa, foram atribuídos os pesos conforme a Matriz GUT, evidenciando a atividade de maior risco para que a empresa faça ação corretiva imediatamente para minimizar a insatisfação dos clientes.

Quadro 5. Matriz GUT aplicada

| APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT | | | | | | |
|---|------|-----|---|---|---|-----|
| QUESTÃO PROBLEMÁTICAS | SIM | NÃO | G | U | T | GUT |
| Houve parada de linha no último ano, por problemas de qualidade ou entrega? | 77% | 23% | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Você recomendaria a empresa X para outras empresas para se fazer negócios? | 91% | 09% | 3 | 3 | 2 | 18 |
| A sua empresa contrataria a empresa X para novos desenvolvimentos? | 100% | 0% | 1 | 2 | 2 | 4 |

Fonte: Próprio autor (2024)

Com os dados apresentados na Matriz GUT, a questão sobre a parada de linha obteve 125 pontos, desta forma, a empresa precisou criar o plano de ação e agir imediatamente nesta questão.

4.3 Plano de Ação: 5W2H e Ciclo PDCA

Em 15/02/2024 a área de SGI da empresa se reuniu com time gerencial das áreas com os índices problemáticos para o desenvolvimento das ações de melhorias. No quadro abaixo foi desenvolvido o plano de ação do 5W2H juntamente com a Matriz de GUT.

As áreas com pontos mais elevados totalizando 125 pontos foram as áreas de logística e pós-vendas que iniciaram imediatamente as ações para elevação dos índices de insatisfação dos clientes.

Quadro 6. Plano de ação: 5W2H desenvolvido

| PLANO DE AÇÃO "5W2H" - PESQUISA DE SATISFAÇÃO | | | | | | DATA: | | 15/02/2024 | |
|--|---|--|---------------------------------|---------------------------------|--|-------------------|---|------------|-----|
| WHAT | WHY | HOW | WHO | WHEN | HOW MUCH | PRIORIDADE TAREFA | | | |
| O que fazer? (Qual a tarefa) | Por quê fazer? (Justificativa) | Como fazer? (Desenvolvimento/Atividade) | Quem fará? (Responsável) | Quando e qual a duração? (DIAS) | Quanto custará? (Investimentos em R\$) | G | U | T | GUT |
| Visitar os clientes | Fortalecer o relacionamento com o cliente | Realizar cronograma de visitas no mês de Março/2024 | GERENTE COMERCIAL | 06/03/2024 | R\$ 150.000,00 | 3 | 4 | 4 | 48 |
| Treinar a Equipe de Vendas | 14% da insatisfação dos clientes | Promover o treinamento interno com a equipe de vendas junto com a engenharia de produto. | COORDENADOR COMERCIAL | 01/03/2024 | R\$ 0,00 | 4 | 3 | 3 | 36 |
| Implementar Customers Service com todos os clientes | 27% da insatisfação dos clientes | Agendar reuniões semanais com os clientes para alinhamento da carteira de pedidos e entregas | COORDENADOR LOGISTICA INTEGRADA | 01/03/2024 | R\$ 0,00 | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Reavaliar o processo de Follow Up com o Clientes para retorno as NC's em aberto. | 23% da insatisfação dos clientes | Identificar os processos internos e responder os clientes no prazo de 7 dias | GERENTE DE PÓS - VENDAS | 01/03/2024 | R\$ 0,00 | 5 | 5 | 5 | 125 |
| Visitar os clientes | Fortalecer o relacionamento com o cliente | Realizar cronograma de visitas no mês de Abril/2024 | GERENTE DE PÓS - VENDAS | 20/03/2024 | R\$ 200.000,00 | 3 | 4 | 4 | 48 |

Fonte: Próprio autor (2024)

Em 01/04/2024 foi realizado uma nova reunião e atualizado o cronograma com a evolução das ações, a tarefa atribuída área de pós-vendas ainda está em andamento e terá um prazo para finalização em 01/06/2024.

Quadro 7. Cronograma do Plano de ação: 5W2H desenvolvido

| PLANO DE AÇÃO "5W2H" - PESQUISA DE SATISFAÇÃO | | CRONOGRAMA - PLANO DE AÇÃO - PESQUISA DE SATISFAÇÃO | | | | | | |
|--|------------------------------------|---|------------------------|-----|------|-----------------------------|-------------------------|--|
| WHAT O que fazer? (Qual a tarefa) | WHO Quem fará? (Responsável) | DATA DE INÍCIO | STATUS - MONITORAMENTO | | | DATA DE TÉRMINO PREVISTA | STATUS EM 30/04/2024 | OBSERVAÇÃO |
| | | | 50% | 75% | 100% | | | |
| Visitar os clientes | GERENTE COMERCIAL | 06/03/2024 | OK | OK | OK | 30/03/2024 | CONCLUÍDA NO PRAZO | Foi realizado no total 22 visitas nos clientes. |
| Treinar a Equipe de Vendas | COORDENADOR COMERCIAL | 04/03/2024 | OK | OK | OK | 08/03/2024 | CONCLUÍDA NO PRAZO | O treinamento com a Equipe de Vendas foi realizada durante os dias 04,05,06,07 e 08 de Março 2023. |
| Implementar Customers Service com todos os clientes | COORDENADOR LOGISTICA INTEGRADA | 01/03/2023 | OK | OK | OK | 30/03/2024 | CONCLUÍDA NO PRAZO | As reuniões de alinhamento de carteira estão agendadas 1 vez por semana; |
| Reavaliar o processo de Follow Up com o Clientes para retorno as NC's em aberto. | GERENTE DE PÓS - VENDAS | 01/03/2024 | OK | OK | OK | 01/03/2024 | CONCLUÍDA NO PRAZO | O processo foi reavaliado; |
| Visitar os clientes | GERENTE DE PÓS - VENDAS | 20/03/2024 | OK | | | 01/06/2023 | ANDAMENTO | As visitas em campo serão periódicas e agendadas conforme as necessidades dos clientes. |

Fonte: Próprio autor (2024)

Para obter o êxito nas atividades e diminuir os índices de reclamações buscando a melhoria contínua dos processos é viável que a empresa utilize uma das ferramentas da Gestão estratégica da qualidade o ciclo PDCA que permitirá aos gestores obter o controle do que está sendo realizado de melhorias na empresa.

Quadro 8. Ciclo PDCA

| | |
|---|---|
| <p>PLAN - Planejar</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identificar os clientes mais críticos ◆ Identificar demanda e pedidos programados; ◆ Elaborar um plano de ação. | <p>DO - Fazer</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Realizar reuniões com os clientes; ◆ Realizar treinamento com a Equipe de Vendas e pós - vendas ◆ E, implementar as ações corretivas. |
| <p>CHECK - Conferir</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identificar os erros operacionais; ◆ Analisar os indicadores e as causas; ◆ Ter controle dos processos. | <p>ACT - Agir</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Melhorar os processos pós - vendas, logísticos e fabril; ◆ Melhorar os treinamentos; ◆ Padronizar o atendimento de cada cliente individualmente; |

Fonte: Próprio autor (2024)

5. Análise dos Indicadores de Performance e discussão dos resultados

Os indicadores de desempenho têm papel fundamental para que a organização acompanhe suas atividades e processos, certificando-se que as metas e objetivos estabelecidos estão sendo cumpridos.

Para que a organização obtenha sucesso no uso dos indicadores algumas premissas devem ser seguidas pela empresa, os objetivos e as metas devem estar bem definidos. Porque o que não é medido dificilmente será gerenciado. (Silva e Silva, 2017)

Diante disto, ao utilizar os indicadores de *performance* a empresa obterá um controle maior de todos os processos industriais, administrativos e financeiros corrigindo todas as possíveis falhas na entrega do produto satisfazendo assim as necessidades e expectativas dos consumidores mantendo a empresa estrategicamente competitiva no mercado.

Através da avaliação de desempenho os gestores têm em posse o resultado positivo ou negativo de seu trabalho, permitindo o conhecimento do desempenho das atividades-chaves da organização para todos os *stakeholders*.

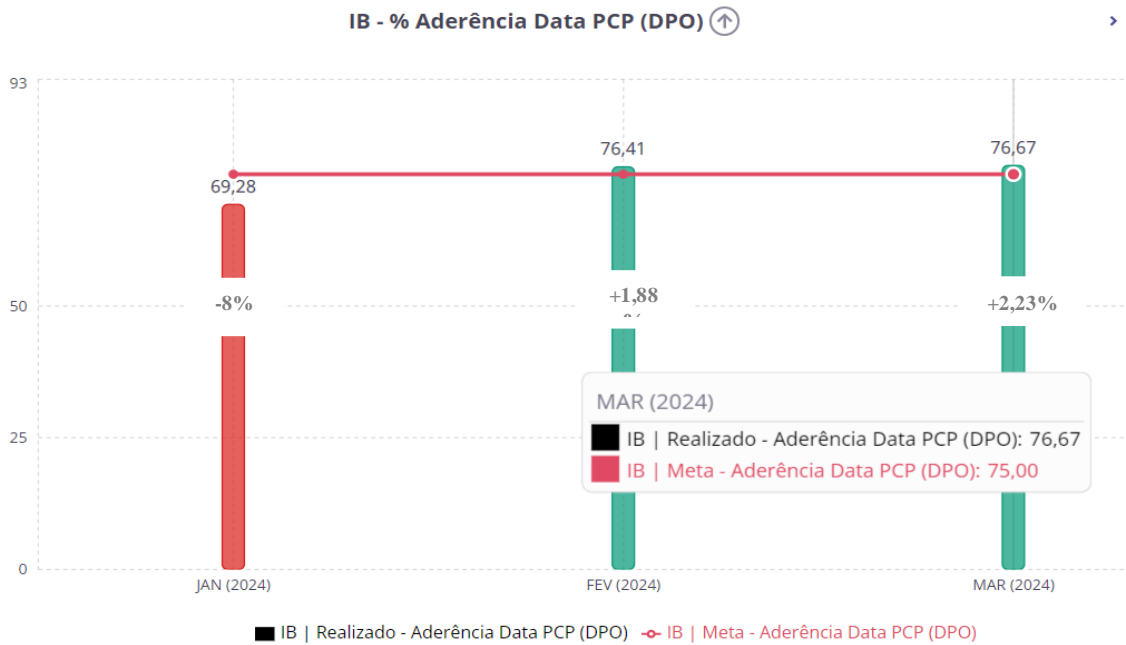
As principais atribuições para a avaliação dos índices do desempenho organizacional são basicamente cumprir os objetivos, proteger os resultados e eliminar as reincidências de erros com a identificação precoce das ocorrências.

Com os resultados apresentados da pesquisa de satisfação ficou evidenciado um índice maior de insatisfação dos clientes, concernente a pontualidade de entrega e até mesmo com a ocorrência de parada de linha por falta de abastecimento de componentes no prazo determinado pelos clientes.

Ao avaliar o Indicador de *Performance* da área da Logística Integrada com o Indicador de aderência logístico ou como referenciado no quadro abaixo - % Aderência Data PCP (DPO), é possível constatar que no mês de janeiro de 2024 a eficiência operacional da área ficou abaixo da meta estabelecida com - 8%, significando que ocorreram muitos atrasos de entrega justificando as reclamações dos clientes.

Porém, nos meses de fevereiro e março com as ações adotadas pela área houve aumento respectivamente da *performance*.

Figura 6. Aderência Data PCP



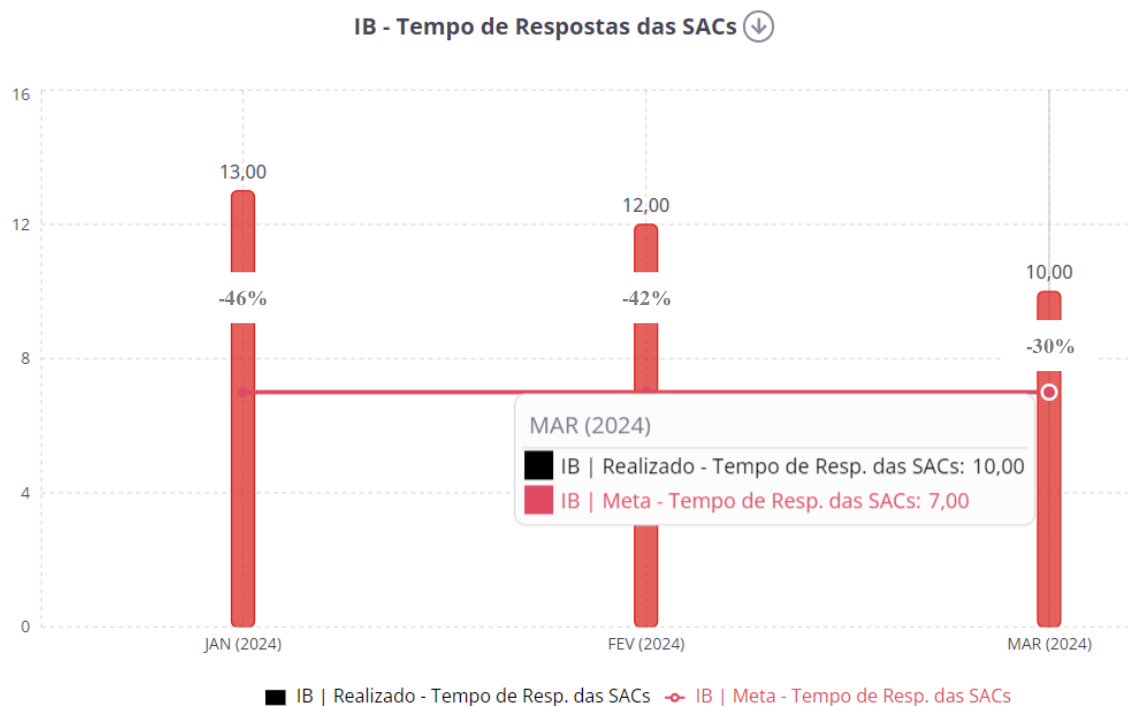
Fonte: Scorplan (empresa,2024)

O segundo indicador avaliado é o da área de pós-vendas no qual os clientes sinalizaram maior insatisfação com o retorno do atendimento de reposição de peças e no suporte técnico.

Conforme, observado no quadro abaixo, o indicador de tempo de respostas das SACs não houve grandes melhorias no processo, desta forma, as ações deverão continuar sendo executadas e como parte do plano de ação as visitas aos clientes deverão continuar regularmente nos próximos meses até o indicador melhorar a *performance*.

Como diz Ventorin (2023), a empresa precisará urgentemente investir nos processos de pós-vendas, para que além de reter os clientes possa estabelecer o relacionamento mais rentável. Com a manutenção desse relacionamento irá gerar maior satisfação e fidelização dos clientes os quais irão recomendar a empresa para novos negócios.

Figura 7. Tempo de Respostas das SACs



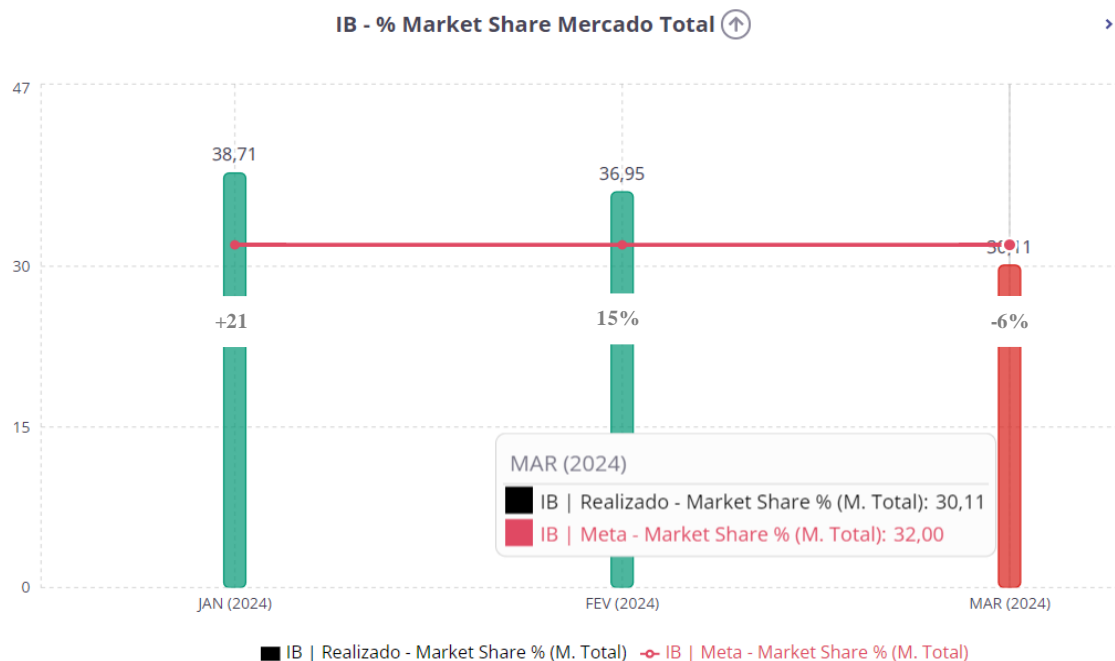
Fonte: Scorplan (empresa,2024)

O último indicador avaliado é a performance da participação de mercado (*Market Share*) medido pela eficiência da área Comercial da empresa.

Para a área Comercial o cliente é a alma do negócio e, para aumentar a participação da empresa no mercado, deve-se buscar a satisfação dos clientes com fator competitivo, para isso é preciso investir em produtos, serviços, pós-vendas e tornar os processos internos mais eficientes. (Trierweiller et al.,2017)

Conforme os dados do indicador demonstra é possível identificar os impactos causados pela insatisfação dos clientes, no mês de março a empresa perdeu -6% na participação, refletindo problemas nas vendas gerados pelas falhas do atendimento, prazo de entrega não cumpridos e falhas no atendimento do pós-vendas.

Figura 8. Market Share Mercado Total



Fonte: Scorplan (empresa,2024)

O indicador de desempenho é uma ferramenta essencial para a Gestão da qualidade e estratégia da organização. Os gerentes responsáveis pelos processos e atividades cruciais da empresa deverão continuar medindo e acompanhando as ações de melhorias até os indicadores estarem performando dentro das metas e objetivos estabelecidos elevando a satisfação dos clientes com os serviços e processos internos da empresa.

6. Considerações Finais

A pesquisa de satisfação e as análises realizadas atingiu os objetivos estabelecidos ao avaliar o relacionamento da empresa junto aos clientes e a perspectivas e os pontos cruciais que satisfazem e os motivam.

Pode-se verificar que todos os clientes estão dispostos a fazer novos negócios com a empresa e mais de 90% recomendariam para outras empresas fazerem negócios, além de a qualidade dos produtos, preço e o atendimento serem os fatores cruciais que os motivam a comprar e diferenciam a empresa dos concorrentes. Com a aplicação das ferramentas da qualidade identificou-se que as áreas do comercial, logística e pós-vendas tiveram um alto índice de insatisfação em suas atividades e, foi proposto o plano de ação com o 5W2H e o ciclo PDCA.

Ao avaliar os resultados e indicadores de *performance* referente aos meses de janeiro, fevereiro e março de 2024 foi possível constatar que a única área que melhorou os resultados foi a logística, com a pontualidade nas entregas dos pedidos. A empresa terá que investir e continuar executando o plano de ação fortemente na área de pós-vendas até os resultados melhorarem devido este fator estar impactando diretamente nas vendas e no *Market Share* (participação de mercado).

Para trabalhos futuros é sugerido uma análise mais aprofundada e elaborada da pesquisa de satisfação utilizando outros métodos de medição e, um período maior para analisar a evolução dos indicadores de *performance* com as ações de melhoria contínuas aplicadas.

REFERÊNCIA:

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000: Sistema de gestão da qualidade, fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2015.

ANDREOLI, Taís Paquotto; BASTOS, Livia Tiemi. **Gestão da qualidade**: melhoria contínua e busca pela excelência. 1ª Ed. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2017.

BOND, Maria Thereza; BUSSE, Angela; PUSTILNICK, Renato. **Qualidade total**: o que é e como alcançar. 1ª Ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento pelas diretrizes. 4ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2014.

CAMPOS, Larissa Dias et al. Levantamento Preliminar de Riscos Ocupacionais: Uma aplicação na base onshore de empresa do segmento de hotelaria marítima. Alimentos: Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, v. 2, n. 12, p. 96-106, 2022

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão de qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COSTA JÚNIOR, Eudes Luiz. Gestão em processos produtivos. 1ª Ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

COSTA, R. D. B. et al. Aplicação da matriz Importância - Desempenho em uma empresa do ramo de materiais de construção em Belém – PA. Anais do XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. João Pessoa, 2016.

FERRAZ, Davi Paiva; CASTRO, Victor Cardoso; FERREIRA, Caio Vitor Bezerra. Aplicação da Matriz de Importância-Desempenho em uma loja do setor varejista em Altamira-PA. Joinville: XXXVII Encontro nacional de engenharia de produção, 2017.

FRANÇA, Josylane Wellyna Lopes; NASCIMENTO, Kássia Mariana Torres. Análise de satisfação em uma clínica de estética em Gravatá-PE. Foz do Iguaçu: XLII Encontro nacional de engenharia de produção, 2022.

GOZZI, Marcelo Pupim. Gestão da qualidade em bens e serviços. 1ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; H., & Setiawan. Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital. São Paulo: Editora Sextante, 2016.

OLIVEIRA, Aricles Antônia Costa de Oliveira; SILVA, Jozicleide Lisboa; CARDOSO, Lauro Romão Ferreira. Aplicação das Ferramentas da qualidade em uma distribuidora de produtos farmacêuticos. Bauru: XXVI Simpósio de engenharia de produção, 2019.

PINHEIRO, Emili Gertrudes dos Santos Pinheiro; NUNES, Álisson Tiago Silva; OLIVEIRA, Hudson do Vale; RAMOS, Alexia Naiana Melo Monteiro. **Análise da qualidade dos serviços e da satisfação dos clientes**: Um estudo em um mercantil em Mossoró/RN. Bauru: XXVIII Simpósio de engenharia de produção, 2021.

ROTTA, Ivana Salvagni; PINTO, Gabriel Deales. Análise dos riscos ocupacionais em uma indústria de fibra de vidro. Bauru: XXIX Simpósio de Engenharia de Produção, 2022.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. & JOHNSTON, R. Administração da Produção. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009

SEVERINO, Antônio Joaquim; Metodologia do trabalho científico. 24ª edição rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2018. 3ª reimpressão.

SHIGUNOV NETO, Alexandre & CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Introdução à gestão da qualidade e produtividade**: conceitos, história e ferramentas. Curitiba: Intersaberes, 2016.

SILVA, Rosinda Angela; SILVA, Olga Rosa. Qualidade, padronização e certificação. 1ª Ed. Curitiba: Intersaberes, 2017.

TRIERWEILLER, Andréa Cristina; PACHECO, Juliano Anderson; WEISE, Andreas Dittmar; BORNIA, Antônio Cezar; PEIXE, César Severo. Satisfação de clientes utilizando a perspectiva descritiva e o modelo logístico. Florianópolis: Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, v. 9, n. 17, p. 190-206, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

VENTORIN, Andressa Rodrigues Brambilla; Fidelização e satisfação dos clientes através de estratégias de marketing de relacionamento no setor de vestuário. Barra de São Francisco: Instituto Federal do Espírito Santo. Curso de Graduação em Administração, 2023.