

CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

CLIENTES

FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

SÉRIE CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

RESPONSABILIDADE

Antônio Tadeu Pagliuso – Superintendente Geral
Marcelo Marinho Aidar – Superintendente de Premiação e Aplicações do MEG

REDAÇÃO

COORDENAÇÃO GERAL
Caio Márcio Becker Soares

REVISOR TÉCNICO
Ronaldo Darwich Camillo

EQUIPE

Critério 1 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.
Critério 2 - Marcel Menezes Fortes.
Critério 3 - Gênia Porto.
Critério 4 - José Neci Corrêa Oliveira Junior e Nicole Orfali.
Critério 5 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.
Critério 6 - Roberta Aquino.
Critério 7 - João Gilberto Andrade.
Critério 8 - Juliano Reimundo Zimmermann.

REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL
Mônica Silva

MISSÃO

Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

COLABORAÇÃO

Carla Marina Soriano
C. Adriano Silva
Christiane Rodrigues Correia

PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA

Inah de Paula Comunicações

© DIREITOS RESERVADOS

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

Publicado por



VISÃO

Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

Fundação Nacional da Qualidade

Cadernos Rumo à Excelência®: Clientes / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-60362-71-4

1. Rumo à Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Gestão da Qualidade Total. 4. Excelência empresarial.

CDD 658.562

APRESENTAÇÃO

Este *Caderno* compõe a série *Cadernos Rumo à Excelência*, que tem por finalidade divulgar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade nos seus níveis de maturidade da gestão. Destina-se a esclarecer as dúvidas de seus usuários sobre o Modelo e a satisfazer aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre seu conteúdo. É uma valiosa ferramenta para quem pretende aperfeiçoar-se como membro da Banca Examinadora dos Prêmios Regionais, aprimorar a gestão de sua organização ou preparar uma candidatura aos Prêmios Regionais ou Setoriais.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está apresentado na publicação *Rumo à Excelência – Critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional*”, editada, anualmente, pela FNQ. Para uma leitura mais eficaz dos cadernos desta série, recomenda-se que seja efetuada em conjunto com os fundamentos da excelência e os critérios *Rumo à Excelência*.

Os *Cadernos Rumo à Excelência* são publicados na forma de “apostila”, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. A série está organizada em nove volumes:

- Introdução ao Modelo de Gestão da Excelência da Gestão® (MEG)
- Liderança
- Estratégias e Planos
- Clientes
- Sociedade
- Informações e Conhecimento
- Pessoas
- Processos
- Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos Rumo à Excelência* descrevem como os requisitos do *Rumo à Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustração, são apresentados exemplos de empresas finalistas ou vencedoras dos Prêmios Regionais, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas.

Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos Rumo à Excelência* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – www.fnq.org.br.

Equipe de Redação

CLIENTES

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	3
INTRODUÇÃO	5
IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO.....	7
RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	12
BIBLIOGRAFIA	16

INTRODUÇÃO

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes, as quais devem ser identificadas e entendidas. Uma das aplicações mais comuns desse entendimento refere-se à definição dos requisitos para que os produtos possam ser desenvolvidos de forma a criar o valor necessário para conquistar e fidelizar os clientes.

O que se quer dizer com o termo cliente? Para uma empresa que fabrica caldeiras domésticas, seriam os arquitetos que especificam esse tipo de caldeiras? Seriam os comerciantes que as mantêm em estoque para venda? Seriam os instaladores que as buscam com os comerciantes e as instalam nas casas? Ou as pessoas das casas que usam a caldeira?

Neste sentido, definir cliente como “a pessoa que toma uma decisão de compra” seria muito limitado, pois exclui os clientes potenciais, os ex-clientes e as pessoas que influenciam os clientes. Portanto, o conceito mais abrangente de cliente refere-se àquelas organizações e pessoas que recebem os produtos oferecidos por outra organização. Consumidor, usuário final, beneficiário e comprador são exemplos de outras denominações para clientes. Entretanto, nos *Crêterios Rumo à Excelência* o termo Cliente é adotado como definição padrão para todas às demais denominações associadas.

Se a organização se relaciona com diferentes tipos de clientes, compondo uma cadeia de suprimentos, também deve considerar essa distinção. Nesse grupo de clientes podem ser incluídos atacadistas, varejistas, franqueados, distribuidores ou representantes autorizados.

Pode acontecer, no setor público, por exemplo, que alguma organização afirme que toda a sociedade seja seu cliente uma vez que ela toda é o objetivo e razão do governo. Teoricamente a afirmação está correta, porém, conforme descrito anteriormente, cliente é aquele que recebe o produto da organização, ou o “destinatário/receptor” imediato do produto. Assim, por exemplo, os clientes de um hospital são as pessoas ou entidades que o buscam para algum tipo de atendimento ou outro serviço. Os clientes de uma escola são as pessoas ou entidades que a procuram para obtenção de algum produto (ensino, pesquisa e desenvolvimento, aluguel de infra-estrutura etc.).

Já o conceito relacionado a mercado é entendido como o ambiente socioeconômico-concorrencial em que as atividades de uma organização são exercidas para suprir as necessidades e expectativas do conjunto de pessoas ou entidades envolvidas. O conceito de mercado não diz



respeito somente à região geográfica onde a organização exerce suas atividades, mas, principalmente, às pessoas físicas e/ou jurídicas que a organização atende ou pode vir a atender com seus produtos. Esses clientes que podem vir a ser atendidos são os denominados “clientes potenciais”, que podem estar sendo atendidos pela concorrência ou os usuários de outros produtos, que são considerados como concorrência indireta. Um exemplo de concorrência indireta seria a TV versus cinema ou teatro. Assim, mercado vem a ser o somatório de clientes atuais e de clientes potenciais.

Em algumas Organizações de Direito Privado sem Fins Lucrativos não se aplica o conceito de concorrência no sentido comumente usado. Neste caso, o estímulo ao atendimento às necessidades dos clientes tem de provir do estabelecimento de desafios para a busca da excelência no desempenho institucional. Essa busca implica em obter um alto grau de competência e credibilidade, restando os clientes atuais e conquistando novos clientes. Em outras, há uma certa concorrência, materializada através da livre opção, por parte dos clientes, em fazer parte ou não de determinada sociedade ou em adquirir ou não determinados produtos. Nestes casos, as Organizações de Direito Privado sem Fins Lucrativos disputam entre si os recursos disponíveis pelos clientes comuns, obtendo sucesso as que melhor atenderem às suas necessidades.

No setor público, mercado é a união do conjunto dos cidadãos/organizações atendidas com o conjunto dos cidadãos/organizações que potencialmente poderiam ser atendidos. Temos, portanto, o público-alvo total a ser atingido.

A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão® simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo. Neste modelo está inserido o Critério Clientes que se relaciona com os demais critérios na medida em que aborda o entendimento das necessidades dos clientes e do mercado que permitirá subsidiar o processo de formulação das estratégias tendo como foco os resultados.

No Modelo de Excelência da Gestão® o Critério Clientes está diretamente relacionado ao fundamento *Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado*, que preconiza a criação e entrega de valor para o cliente de forma proativa e duradoura. Incorporar este fundamento nos processos gerenciais significa utilizar práticas de gestão que permitam conhecer as necessidades e expectativas dos diferentes grupos de clientes visando desenvolver e oferecer produtos ou serviços diferenciados. No Modelo de Excelência da Gestão® estas práticas estão agrupadas no Item **Imagem e Conhecimento de Mercado**.

Organizações com foco no cliente também estruturam práticas visando à promoção da satisfação e à conquista de sua fidelidade. Esse conjunto de práticas está correlacionado com o Item **Relacionamento com clientes**.

Costumamos dizer na Caterpillar Brasil que não fazemos negócios, nós construímos relacionamentos.
Caterpillar Brasil

As informações obtidas a partir das práticas de conhecimento do mercado e do relacionamento com os clientes devem subsidiar a liderança (Critério Liderança) no estabelecimento dos princípios organizacionais, na formulação das estratégias (Critério Estratégias e Planos) e na definição dos requisitos dos projetos e processos (Critério Processos). Isto demonstrará o entendimento da lógica de interdependência entre os vários subsistemas organizacionais e conseqüentemente o exercício do fundamento pensamento sistêmico.

O avanço do estágio de maturidade da gestão das organizações irá depender do grau em que suas práticas de gestão apresentam características de **proatividade** de forma que a organização seja capaz de se antecipar aos fatos, assim como o uso continuado e abrangente dessas práticas (**continuidade e disseminação**). É fundamental também que as práticas sejam estruturadas sem perder de vista o alinhamento com as estratégias, objetivos, interação entre áreas e outras práticas de gestão da organização (**integração**), assim como passarem por avaliações periódicas para que sejam aperfeiçoadas (**refinamento**) e, demonstrar o aprendizado organizacional.

Para uma maior compreensão do Modelo de Excelência da Gestão® e dos critérios que o compõem, é importante a leitura do *Caderno de Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão*.

Para exemplificar os fatores apresentados anteriormente, tomaremos como exemplo a seguir uma prática de avaliação da satisfação de clientes.

Desde 2003 (**continuidade**) a pesquisa para avaliar a satisfação dos clientes é conduzida por uma empresa especializada. O questionário está organizado por linha de produto e aplicado a todos os clientes (**disseminação**), sendo preenchido por meio de entrevistas. Há uma meta de 7% de retorno dos questionários para assegurar amostragem estatisticamente válida (**padrões de trabalho**). O Assistente de Vendas monitora o retorno dos questionários e o reporta semanalmente ao Gerente de marketing juntamente com os resultados tabulados (**controle – acompanhamento da execução da prática**).

Um mês após as entrevistas dos grandes clientes, esses são visitados por um diretor para obter *feedback* e para buscar novas oportunidades de negócio para a organização. (**integração – interação com uma das práticas de Liderança – Critério 1**)

Nos últimos cinco anos, o método de entrevista e os questionários utilizados na pesquisa foram aprimorados três vezes com base na avaliação dos respondentes sobre a qualidade da pesquisa e por meio de novas experiências trazidas pela consultoria (**refinamento**).

IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO

A organização geralmente adota práticas para conhecer os clientes e os mercados e para se tornar conhecida. Isto implica que a organização precisa definir o seu mercado de atuação com seus clientes-alvo, identificação das necessidades destes clientes, divulgação dos seus produtos e serviços e uma avaliação da imagem que consolide o conhecimento da organização sobre como ela é reconhecida no mercado.

Para melhor entendimento de como atender aos requisitos deste tema serão abordados a seguir, os seus aspectos correlacionados.

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO E DEFINIÇÃO DOS CLIENTES-ALVO

A segmentação do mercado e a definição dos clientes-alvo são pontos básicos para identificar, analisar e compreender as necessidades e expectativas dos clientes. Os clientes-alvo incluem os clientes atuais e potenciais, foco de interesse para o fornecimento de serviços ou produtos. A segmentação ainda pode incluir os clientes da concorrência, ex-clientes e usuários de soluções alternativas aos produtos ou serviços da organização.

A segmentação é uma forma de dividir o mercado em subgrupos de clientes (ver figura 1) para permitir o estabelecimento de um nível homogêneo de conhecimento das suas necessidades e expectativas.

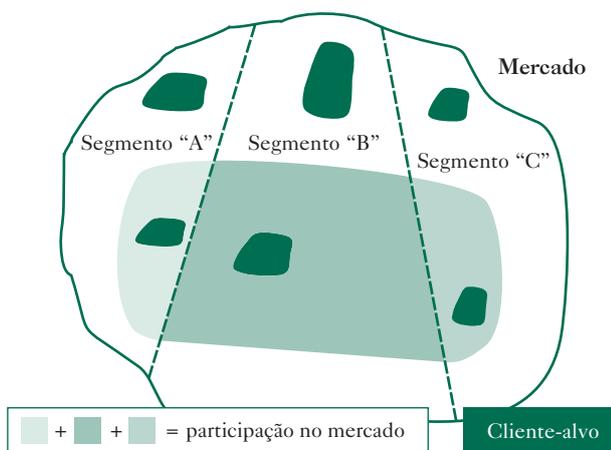


Figura 1: Representação de mercado, segmentos e clientes-alvo
Fonte: FNQ, Caderno de Excelência: Clientes, 2007

Para a segmentação do mercado podem ser seguidos os seguintes passos:

- 1) **Identificação do mercado:** inclui uma análise cuidadosa, identificando a área geográfica de atuação da organização, os principais clientes e outros aspectos aplicáveis. Nesta etapa é importante que a organização adquira uma clara visão do seu mercado de atuação.
- 2) **Escolha dos critérios para a divisão do mercado:** os critérios para segmentação do mercado são particulares para cada organização. A escolha deve ser orientada pelo tipo de negócio, o tipo de mercado, as características dos principais clientes identificados na etapa anterior, o porte da organização e outros fatores pertinentes. A tabela 1 apresenta alguns exemplos de critérios de segmentação.
- 3) **Divisão do mercado:** considerando os critérios pertinentes para o seu ramo de atuação a organização deve fazer a divisão conceitual do mercado, identificando claramente os segmentos e respectivos clientes, além dos grupos e subgrupos associados a cada segmento.
- 4) **Identificação dos clientes-alvo:** em cada segmento de mercado a organização deve analisar cada cliente verificando a sua relevância em relação à contribuição para a receita da organização, sua importância estratégica ou política nos negócios ou em relação a outros fatores pertinentes.

Tabela 1: Exemplos de critérios de segmentação

Critérios de segmentação	Baseado em
grau de utilização	nível de consumo - (porte do cliente)
benefícios	benefícios procurados pelos clientes - (tipo de produto)
demográfica	características da população (raça, gênero, faixa etária, estado civil, religião etc)
sócio-econômica	características sociais e econômicas da população (renda, posses, escolaridade, classe social e ocupação profissional)
geográfica	critérios geográficos (localização, densidade populacional)
psicográfica	cultura (valores, tradições, estilo de vida, interesses, opiniões, hábitos de consumo).
organização do mercado	setores existentes e organizados de mercado

Um conhecimento mais abrangente dos mercados, dos clientes e de suas necessidades e expectativas passou a ser fundamental para que a organização possa oferecer o que os diferentes tipos de clientes querem, caracterizando uma prática proativa. A prática adotada pela Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba), descrita no quadro 1, exemplifica a proatividade nos critérios de segmentação.

Por força da legislação que regulamenta o setor elétrico, os clientes encontram-se segmentados segundo Classes de Consumo e Tensão de Fornecimento. A Coelba, anualmente durante o processo de planejamento estratégico, revisa os critérios de segmentação tendo como base a nova realidade do setor e o interesse da empresa em buscar maior proximidade e conhecimento dos clientes. Assim, novos critérios de segmentação foram incluídos: Território, Ramo de Negócio e Opção de pagamento de contas gerando a segmentação de Grupo A, Grupo B, Prefeituras Municipais, Poder Público federal, Estadual, Clientes Rede, Clientes Especiais e Clientes Livres. Essa nova segmentação inclusive implicou em mudanças na estrutura organizacional, a exemplo da criação do Departamento de Clientes Corporativos.

Fonte: Relatório da Gestão, Coelba, 2006

A segmentação do mercado e o agrupamento de clientes devem orientar a definição dos canais de relacionamento com o cliente, assim como os mecanismos de interação da Direção com os clientes (que deve ser considerado um canal especial).

IDENTIFICAÇÃO E TRATAMENTO DAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CLIENTES-ALVO

Para que uma organização seja bem-sucedida num mercado cada vez mais exigente, ela precisa oferecer aquilo que o cliente quer adquirir. Para saber o que os clientes querem, a organização precisa saber quais as suas necessidades e expectativas.

As necessidades incluem os requisitos dos clientes. As expectativas representam aquelas necessidades,

normalmente não explicitadas ou latentes. O cliente “espera” que as características do produto atendam suas necessidades mais importantes tendo em vista experiências passadas, comparações com produtos similares, tecnologia disponível ou outros fatores. Como exemplos podem-se citar: cortesia do pessoal de atendimento, capacitação técnica dos profissionais, acesso fácil às informações, instalações limpas e respostas rápidas às reclamações ou solicitações.

Portanto, é preciso que a organização tenha uma sistemática para entrar em contato com seus clientes, de tal forma que esse conhecimento resulte numa vantagem competitiva no mercado. Para que se tornem eficazes, as práticas de gestão utilizadas para identificar as necessidades e expectativas dos clientes devem estar diretamente relacionadas às estratégias da organização, assim como à segmentação adotada para agrupar os clientes.

O que os clientes querem? Esse questionamento deve ser respondido pelo próprio cliente para evitar as deduções feitas pelos profissionais das organizações a partir das suas próprias afirmações ou comportamentos, inferindo dessa forma que as necessidades/expectativas e/ou desejos dos clientes são os mesmos seus. O caminho mais simples e prático é fazer-lhes perguntas diretamente.

Uma das ferramentas mais utilizadas para coletar as opiniões dos clientes é a pesquisa, sendo que os métodos adotados para coleta de dados podem ser do tipo qualitativo ou quantitativo. As entrevistas e o questionário estão entre as abordagens mais comuns.

As entrevistas permitem explorar ou examinar uma situação, identificar “por quês” e desenvolver hipóteses. Elas são feitas a participantes selecionados, podendo ser realizadas pessoalmente, por telefone ou e-mail. Podem ser conduzidas individualmente ou em grupos; estruturadas (perguntas fechadas) ou não-estruturadas (perguntas com resposta livre).

Considerando que o processo de entrevista pode levar muito tempo e ser caro, o questionário pode ser o método mais adequado. Um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas com o objetivo de extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida. As questões fechadas permitirão que o respondente selecione uma resposta dentre várias alternativas predeterminadas, o que as tornam fáceis de tabular e analisar. Entretanto, as questões abertas oferecem a vantagem de que os respondentes podem expressar suas opiniões de maneira mais precisa.

A escolha do meio de aplicação do questionário dependerá do tamanho e da localização dos respondentes (amostra a ser pesquisada). Dentre os meios podem ser citados: correio, telefone, entrevista pessoal, distribuição em grupo ou distribuição pessoal. Maior detalhamento de como estruturar entrevistas e questionários pode ser obtido em Collis, conforme referência bibliográfica.

Um projeto bem sucedido de pesquisa pode ser resumido em cinco fases conforme figura 2.

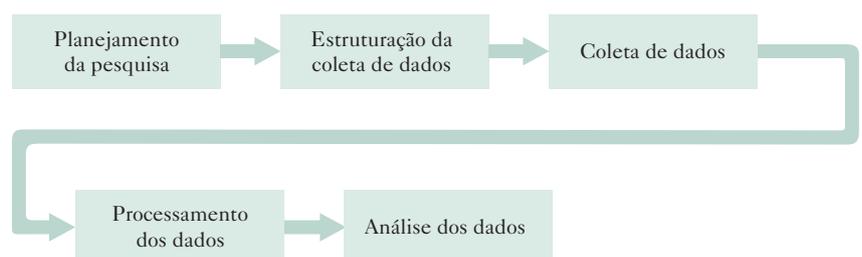


Figura 2 – Fases de um projeto de Pesquisa

Toda técnica de pesquisa tem seus benefícios e limitações. Sendo assim, o que definirá qual delas utilizar serão os objetivos da pesquisa para identificação das necessidades e expectativas dos clientes, os recursos e tempos disponíveis.

Segundo Hayes, determinar as necessidades dos clientes é estabelecer uma lista abrangente de todas as dimensões que descrevem o serviço ou produto oferecido. Para isso, ele apresenta dois métodos: o primeiro requer que a organização estabeleça as dimensões com base em informações internas e específicas do setor. O segundo método consiste na sistemática dos incidentes críticos e envolve os clientes na determinação das dimensões.

Incidente crítico representa qualquer interação entre o cliente e a organização e que tem potencial de lhe causar satisfação ou insatisfação. Como resultado, estes incidentes geralmente definem o desempenho da equipe (em empresas prestadoras de serviços) e a qualidade do produto (em empresas de manufatura). Esses incidentes críticos são denominados por outros autores como “horas da verdade” ou “momentos da verdade”.

Ao mapear estes incidentes críticos a organização terá uma lista dos aspectos mais importantes para incluir em sua pesquisa quantitativa de validação junto aos clientes. Nesta pesquisa recomenda-se a identificação da importância relativa para cada um destes aspectos para permitir a priorização de ações.

Embora os exemplos anteriores destaquem os esforços feitos pelas empresas para obter melhores informações a respeito dos seus clientes, há outra fonte valiosa: o empregado da linha de frente. Quando os funcionários são treinados e incentivados para ouvir atentamente os clientes, isto não gera apenas satisfação para eles, mas também aumenta o conhecimento da empresa sobre as possíveis alterações nas necessidades dos clientes.

Na Belgo - Usina de Monlevade o levantamento das necessidades dos clientes é apoiado por diversos meios conforme apresentado na tabela 2, sendo que as informações são analisadas anualmente pela GTEC e GPLO numa das etapas do Planejamento Estratégico denominada *Shake Down*, a partir do qual são definidos os projetos prioritários para o ano.

Tabela 2 – Levantamento de informações na Belgo - Usina de Monlevade

Item	Frequência	Responsável
Visitas de Assistência Técnica	Conforme Cronograma	GTEC – Assistência Técnica
Reclamações de Clientes	Relatório semanal	GTEC e GPLO (Gerência de Programação e Logística)
Solicitação direta aos clientes de necessidades de melhoria	Anual	GTEC e GPLO
Informações de Vendas	Levantamento anual	Vendas
Pesquisa de Satisfação de Clientes	Anual	Marketing

Fonte: Relatório da Gestão – Caso para Estudo, Belgo, 2005

A Tabela 3 apresenta as necessidades dos clientes do Laboratório Nabuco Lopes em cada um dos segmentos adotados pela empresa.

Tabela 3 – Principais Necessidades dos clientes do Laboratório

Segmento	Principais Necessidades
Pessoa Física	Prazo de entrega, preço competitivo, qualidade no atendimento, confiabilidade e limpeza.
Médicos	Prazo de entrega, confiabilidade, assessoria média e laudos evolutivos.
Convênios	Variedade de exames, localização, capacidade de produção e confiabilidade.
Empresas	Preço competitivo, prazo de entrega, qualidade do atendimento.

Fonte: Relatório da Gestão, Laboratório Nabuco Lopes, 2005-2006

As estratégias de atuação no mercado (Critério Estratégias e Planos) dependem da compreensão das necessidades dos clientes e do nível de conhecimento dos clientes e do mercado sobre a organização, seus produtos e marcas como exemplificado pela prática da Belgo, descrita anteriormente.

Os processos principais do negócio e os processos de apoio (Critério Processos) devem ser definidos de modo a atender às necessidades e expectativas dos clientes, gerando benefícios para eles. Por exemplo, se uma necessidade detectada está relacionada à agilidade das entregas, a organização, deve traduzir essa necessidade em requisito do processo (prazo de entrega), controlar essa medida por meio de um indicador e corrigir suas ações quando a medida indicar não-conformidade.

Para a organização conseguir traduzir a necessidade do cliente é preciso estar próximo a ele.

Cláudio Mendes, Belgo Juiz de Fora

DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS E MARCAS

O conhecimento do mercado e dos clientes requer práticas de interação de mão dupla. Por um lado, a organização precisa conhecer seus clientes, e por outro criar mecanismos para tornar seus produtos, serviços e marcas conhecidos e reconhecidos por estes. Com essa finalidade, são estabelecidos planos de comunicação que incluem diversos meios, dentre os quais podem ser citados:

- veiculação de anúncios nas diversas mídias;
- materiais publicados em meio físico (revistas, folhetos, catálogos);
- divulgação em meio eletrônico (*site* na internet, mensagens eletrônicas);
- patrocínio e participação em eventos (feiras, congressos, cursos);
- visita às instalações dos clientes; e
- visita dos clientes às instalações da organização.

A figura 3 apresenta os canais de divulgação utilizados pela Cemig Distribuição S.A. incluindo seus produtos, serviços e marca.

Canal	Descrição
TV Cemig	Programa produzido na Cemig desde 1992 e apresentado em rede estadual pelas emissoras Rede Minas, TV Horizonte e PUC TV, que tem como objetivo informar as ações e os projetos que estão sendo realizados para que a Cemig possa melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados, divulgando assim a marca Cemig.
Sites	a) O site www.energiacemig.com.br disponibiliza aos clientes corporativos informações sobre o setor elétrico e legislação específica, venda de energias especiais, divulgação de seminários específicos e <i>links</i> de interesse desses clientes. b) Portal www.cemig.com.br para consulta de informações relativas à Empresa, produtos e serviços, artigos técnicos para pesquisas e <i>links</i> para fazer contato com a Cemig.
Jornal, Revistas, TV e Rádio	Propaganda, divulgação de <i>releases</i> relativos a ações, publicação de artigos técnicos ligados à eficiência energética.
Programas de unidades móveis de divulgação	Programas de divulgação por meio de <i>trailers</i> e/ou carretas, levando a marca Cemig, percorrendo o Estado de Minas Gerais.
Agência de Atendimento	Canal de interação e divulgação da marca Cemig em cidades estratégicas em todo o Estado.
<i>Folders</i> , cartilhas e <i>Banners</i>	Distribuídos nas Agências de Atendimento.
Eventos Institucionais	Patrocínio e/ou promoções de eventos.
Aplicação da Logomarca	Em todos os eventos, brindes, estandes, <i>outdoors</i> , propagandas, canais de atendimento, dentre outros.

Figura 3: Canais de Divulgação da CEMIG Distribuição

Fonte: Relatório da Gestão, CEMIG Distribuição, Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

A marca é uma forma de identificar bens ou serviços e de diferenciá-los dos concorrentes. É um ativo intangível com diversos exemplos conhecidos, em que a marca é de alcance mundial e de grande valor comercial. Periodicamente, a mídia apresenta lista das marcas mais valiosas no mundo, demonstrando inclusive evolução de valorização de algumas como é o caso da marca Google que ocupa o topo de uma lista publicada este ano por uma consultoria americana. Resultado conseguido em menos de uma década e superando marcas famosas como Coca-Cola e McDonalds.

Existem organizações que definem como Visão “Estar entre as 10 marcas mais conhecidas no mercado nacional”. Neste caso, definir mecanismos de divulgação que reforcem o valor da marca é essencial.

Quaisquer que sejam os métodos empregados para esta divulgação é necessário que as mensagens veiculadas junto aos clientes criem credibilidade, confiança e uma imagem positiva da organização e, também, não criem expectativas que extrapolem o que é efetivamente oferecido. Prometer e não entregar o prometido – a conhecida “propaganda enganosa”, considerada no Código de Defesa do Consumidor (art. 37 – Lei n. 8.078/90) – é uma situação a que uma organização rumo à excelência não pode estar sujeita.

Dependendo do porte da organização, a centralização da divulgação para o público externo por assessoria de imprensa ou de propaganda é prática usual, para assegurar a clareza e a autenticidade das informações que são passadas. Dependendo do seu conteúdo, as mensagens devem ser aprovadas pela área técnica e passar também pela análise do setor jurídico da organização.

O Quadro 2 apresenta o enfoque dado pela Suspensys para este aspecto.

Como critério para assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das informações divulgadas ao mercado, todas as peças promocionais ou institucionais são analisadas pela área de Marketing, juntamente com a agência de comunicação responsável. A área de Marketing analisa também a acuracidade do conteúdo das veiculações de nível nacional e internacional (jornais, revistas e guias especializados). Já quando se trata de questões de conteúdo técnico, os responsáveis pelo desenvolvimento do material (catálogo ou anúncio) buscam auxílio das áreas de Engenharia, Qualidade ou Pós-Venda, a fim de assegurar que não sejam criadas expectativas que extrapolem o que é efetivamente oferecido pelo produto ou serviço.

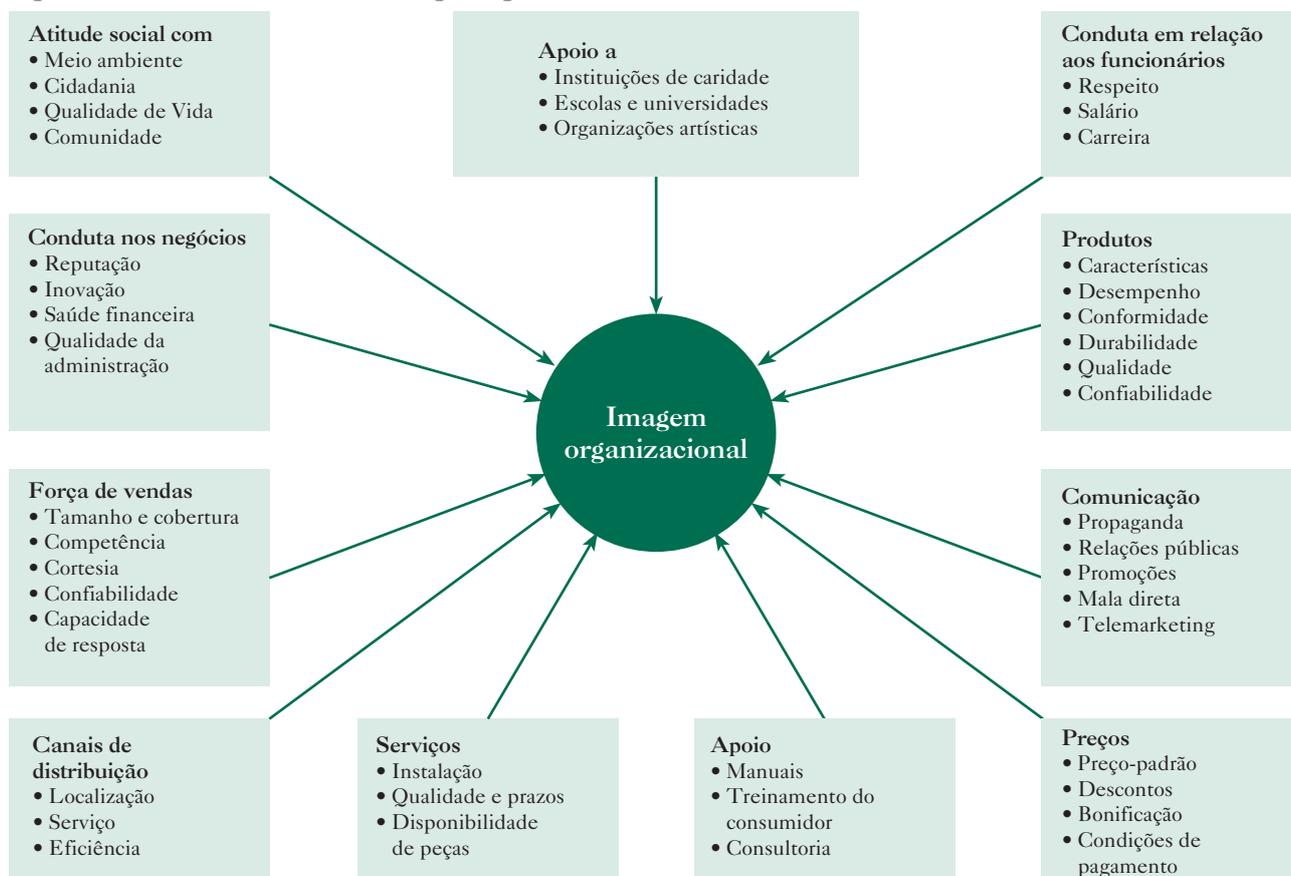
Fonte: Relatório da Gestão, Suspensys Sistemas Automotivos, 2006

IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO PERANTE OS CLIENTES

Tão importante quanto as marcas, os produtos e os serviços oferecidos, a imagem da organização precisa ser continuamente melhorada e preservada. Uma imagem organizacional pode ser considerada o conjunto de associações que os consumidores guardam na memória relacionadas aos produtos ou serviços, segundo Keller. A verificação da percepção desta imagem torna-se fundamental no processo de relacionamento com os clientes. Uma imagem organizacional é construída ao longo do tempo, normalmente, durante anos, por meio de trabalho árduo, contínuo e profissional, identificando e atendendo, plena e corretamente, as necessidades e expectativas dos clientes.

Uma imagem organizacional depende de vários fatores tais como os apresentados na figura 4.

Figura 4 – Fatores determinantes da imagem organizacional



A avaliação da imagem pode ser feita por meio de pesquisa com os clientes e clientes-alvo, a qual pode ser conduzida pela própria organização ou por organização externa independente. Os aspectos a serem avaliados dependem do que a organização definiu como aqueles que ela espera que o cliente a reconheça.

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O relacionamento é um recurso fundamental para o entendimento e o tratamento das necessidades e expectativas dos clientes, bem como para o desenvolvimento de novos negócios. O relacionamento com os clientes considera como os canais de relacionamento são definidos e colocados à disposição dos clientes para que estes apresentem suas manifestações – reclamações, sugestões, pedidos, solicitação de informações e elogios e como essas manifestações são tratadas. Outro ponto que compõe o relacionamento com os clientes diz respeito à forma pela qual a organização avalia a satisfação e a insatisfação dos clientes.

Para melhor entendimento de como atender aos requisitos deste tema, serão abordados a seguir os seus aspectos correlacionados.

DEFINIÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS CANAIS DE RELACIONAMENTO

Os canais de relacionamento representam os veículos ou meios pelos quais a organização interage com os seus clientes. São exemplos de meios de acesso: serviços de atendimento ao cliente (SAC) com a utilização de números telefônicos gratuitos tais como 0800; acessos por meio de fax, carta ou internet, folhetos de sugestões; pesquisas de opinião; ouvidoria e direto do tipo “Fale com o presidente”.

Um importante e simples canal de relacionamento com os clientes é o contato direto, realizado, normalmente, pelas pessoas da linha de frente. Esses momentos podem fornecer informações vitais para estabelecimento de relações duradouras com os clientes como já abordado no tópico sobre identificação e tratamento das necessidades dos clientes.

É importante que os canais escolhidos pela organização estejam de acordo com os tipos de clientes (segmentação do mercado e agrupamento dos clientes), conforme abordado no tópico sobre segmentação, e que estes sejam divulgados para se tornarem conhecidos e facilitar a efetiva utilização pelos clientes.

A figura 5 apresenta os canais de relacionamento da Suspensys com seus respectivos públicos.

FORMAS DE UTILIZAÇÃO DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

Veículo	Público	Utilização
Telefone	Clientes, comunidade, fornecedores, acionistas	Reclamar, sugerir, solicitar informações e adquirir produtos
Correio Eletrônico	Clientes, comunidade, fornecedores, acionistas	Reclamar, sugerir, solicitar informações e adquirir produtos
Extranet	Clientes	Solicitar informações e adquirir produto
Internet	Clientes, comunidade, fornecedores, acionistas	Reclamar, sugerir e solicitar informações
Feiras e eventos	Clientes e fornecedores	Integrar, reclamar, sugerir, solicitar informações
Encontro de frotistas	Clientes	Integrar, reclamar, sugerir, solicitar informações
Encontro Rede Suspensys	Clientes	Integrar, reclamar, sugerir, solicitar informações
EDI – Sistema de comunicação direta com as montadoras	Clientes	Solicitar informações e adquirir produtos
Assistentes técnicos	Clientes	Reclamar, sugerir e solicitar informações
Assistentes de vendas	Clientes	Reclamar, sugerir e solicitar informações
Gerentes e Grupo de Gestão	Clientes	Reclamar, sugerir e solicitar informações
Engenharia experimental e Engenharia do produto	Clientes	Reclamar, sugerir e solicitar informações
Encontros de confraternização	Clientes e comunidade	Integrar, reclamar, sugerir, solicitar informações
Sistema de comunicação interna e externa	Clientes, comunidade, fornecedores, acionistas	Reclamar, sugerir, solicitar informações

Figura 5 – Veículos de comunicação da Suspensys Sistemas Automotivos
Fonte: Relatório da Gestão, Suspensys Sistemas Automotivos, 2006

TRATAMENTO DAS RECLAMAÇÕES OU SUGESTÕES

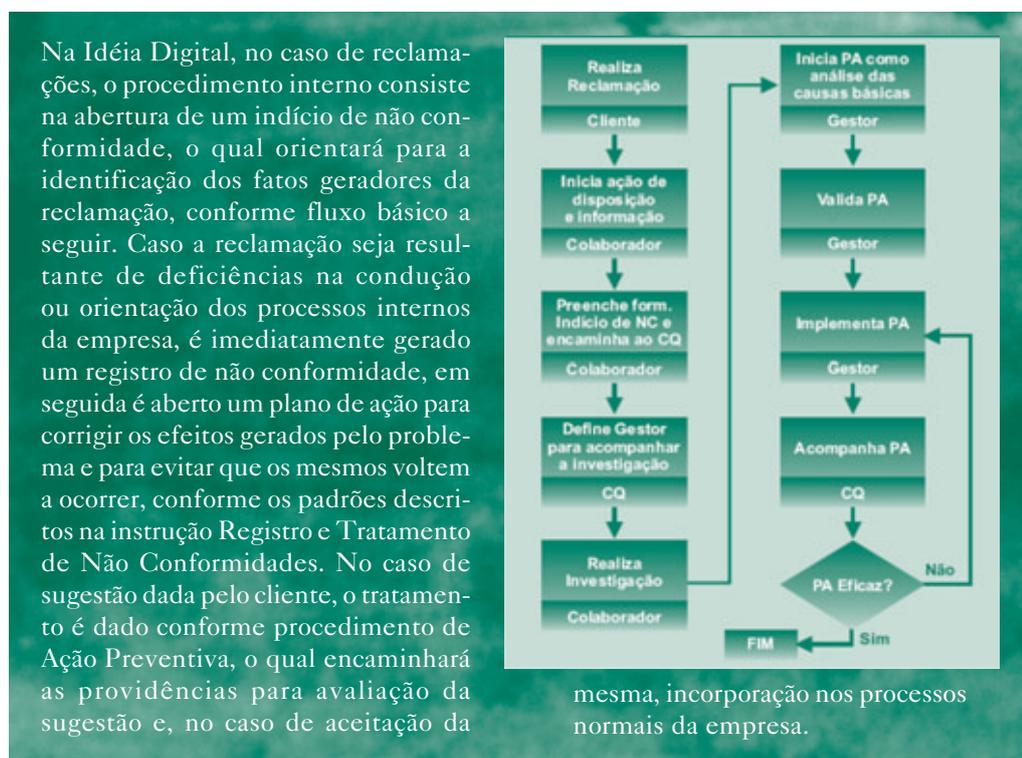
De nada adianta que uma organização tenha diversos canais de relacionamento com os clientes se não existe um processo estruturado para tratar e responder de forma rápida e eficaz a essas manifestações. Esse processo deve incluir a definição de padrões de atendimento e tempo para resposta formal aos clientes.

A gestão das reclamações e sugestões inclui a análise das causas e a determinação de prioridades com base no impacto das demandas nos custos, nas possibilidades de retenção do cliente e na imagem da organização. Todo o processo pode ser apoiado pela atuação de grupos multifuncionais para a solução de problemas e, também, por sistemas informatizados que permitem o registro e acompanhamento das reclamações e sugestões. É importante que sejam consideradas todas as reclamações e sugestões incluindo aquelas recebidas por meio de contatos informais.

É comum o uso, pelas organizações, de procedimentos de tratamento de reclamações e sugestões pertencentes aos sistemas de gestão como os que atendem aos requisitos das normas ISO 9001 e 14001.

O Quadro 3 apresenta o processo de tratamento de reclamações da Idéia Digital o qual está inserido no sistema de gestão ISO 9001.

Quadro 3 – Processo de Tratamento das Reclamações da Idéia Digital



Fonte: Relatório da Gestão, Idéia Digital, 2006

ACOMPANHAMENTO DAS TRANSAÇÕES – NOVOS CLIENTES/NOVOS PRODUTOS

As transações recentes são caracterizadas por negociações ou vendas de novos produtos ou serviços aos novos clientes.

O acompanhamento das transações é uma forma de realimentação processada na organização para evitar problemas de relacionamento, em que se procura verificar o desempenho dos produtos e, até mesmo, o atendimento durante todo o processo de fornecimento. As práticas de acompanhamento das transações demonstram a consideração com o cliente, sendo um forte mecanismo de aumento da sua satisfação e fidelização.

Esse acompanhamento pode ser feito por meio de:

- Acompanhamento sistemático de um vendedor e de um funcionário da área técnica, ambos com pleno conhecimento do produto ou serviço adquirido pelo cliente. Este acompanhamento visa assessorar o cliente no uso do produto ou do serviço adquirido, além de disponibilizar o treinamento necessário e adequado para esta utilização.
- Prévia orientação e treinamento do cliente com relação à utilização dos produtos e serviços adquiridos.

A minimização de problemas de relacionamento em transações recentes requer também ações proativas quando do desenvolvimento de novos produtos e serviços (Critério 7 - Processos) tais como:

- Verificação e validação de projeto de novos produtos e serviços antes da disponibilização aos clientes;
- Construção e análise crítica de protótipos de novos produtos, incluindo a validação pelo cliente;
- Série piloto e análise crítica do processo para novos serviços;
- Treinamento dos funcionários diretamente envolvidos com os novos produtos e serviços antes da disponibilização aos clientes;
- Elaboração de manuais (do Proprietário, de Operação ou de Serviço), orientando claramente os clientes a respeito da utilização do novo produto ou serviço, definindo suas capacidades e limitações;
- As organizações que dispõem de serviço de atendimento ao cliente devem garantir que os funcionários que se relacionam diretamente com os clientes estão treinados em relação aos novos produtos e serviços.

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO E DA INSATISFAÇÃO

O termo “satisfação do cliente” está relacionado à percepção que o cliente tem ao comparar o desempenho do produto/serviço com suas expectativas. A satisfação do cliente pode ser então considerada, de forma simplificada, uma questão de análise da expectativa versus desempenho efetivo.

O conhecimento das percepções e reações dos clientes pode aumentar significativamente as possibilidades de melhores decisões empresariais. Assim, para captar adequadamente essas percepções e reações, os instrumentos de avaliação da satisfação devem ser bem definidos, caso contrário, as decisões tomadas a partir dessas informações podem ser prejudiciais ao sucesso da organização.

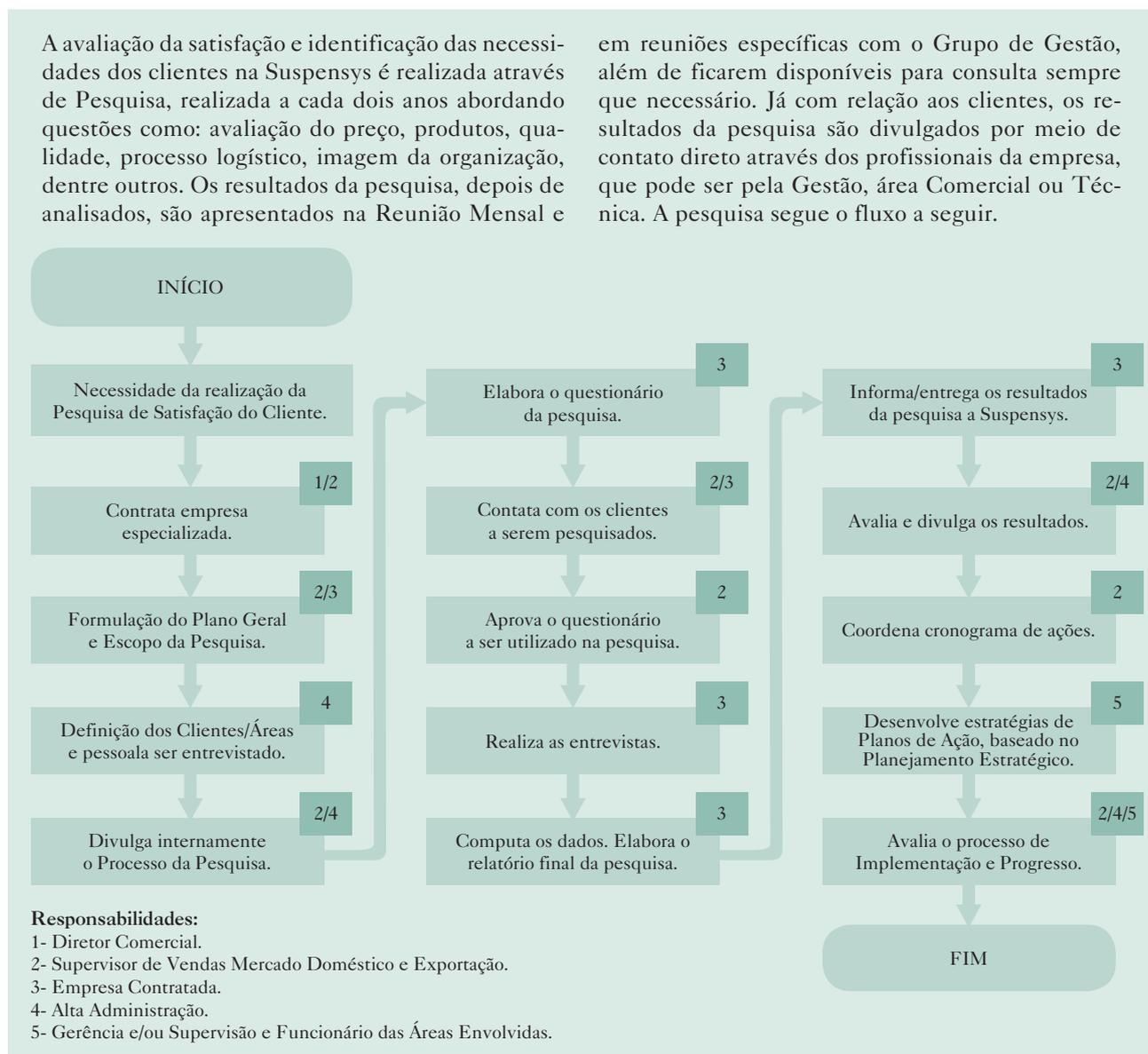
A avaliação da satisfação e da insatisfação do cliente pode incluir tanto métodos quantitativos quanto qualitativos, conforme já mencionado no tópico sobre identificação e tratamento das necessidades e expectativas dos clientes. Uma avaliação eficaz deve fornecer informações confiáveis sobre os atributos do produto e dos serviços, segundo a visão do cliente, bem como sobre a relação entre essa visão e a probabilidade de suas ações futuras relacionadas à nova compra e ao fornecimento de referências positivas para a organização.

Um modelo geral para o processo de avaliação da satisfação por meio de questionário inclui as seguintes etapas.

1. Determinar as necessidades dos clientes (ver tópico sobre Identificação e tratamento das necessidades e expectativas)
2. Elaborar e avaliar o questionário
3. Aplicar o questionário
4. Tabular os dados
5. Analisar
6. Tomar decisões, programar a execução das ações e promover melhorias

O Quadro 4 apresenta o processo de avaliação da satisfação e identificação das necessidades dos clientes na Suspensys.

Quadro 4 – Medição da satisfação e levantamento das necessidades dos clientes da Suspensys.



Fonte: Relatório da Gestão, Suspensys Sistemas Automotivos, 2006

Um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais, fala bem da empresa e de seus produtos. Ele também dá sugestões para produtos e serviços e custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotineiras. Assim, a organização deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente e tentar superar as expectativas deles, em vez de apenas atendê-las.

A satisfação e a insatisfação dos clientes são fatores diferentes e não complementares. Se a organização mede percentualmente a satisfação dos seus clientes alcançando um índice de 95% de satisfação não significa que 5% é o índice de insatisfação.

Enquanto a satisfação só pode ser avaliada por meio de manifestações dos clientes, a insatisfação decor-

re, usualmente, da ocorrência de eventos adversos, que podem ser monitorados diretamente pela organização, tais como número e gravidade das reclamações, atrasos na entrega, erros de quantidades ou especificações, falhas nos documentos, atendimentos em garantia apontados pelos clientes e outros.

A avaliação da satisfação e da insatisfação dos clientes subsidia as análises estratégicas (Critério Estratégias e Planos) assim como a identificação de ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos tratados no Critério Informações e conhecimento.

Os processos principais do negócio e os processos de apoio (Critério Processos) podem ser melhorados com base nas informações decorrentes da avaliação e comparação da satisfação e da insatisfação dos clientes.

BIBLIOGRAFIA

1. ASSOCIAÇÃO BAIANA PARA GESTÃO COMPETITIVA. **Relatório da Gestão da Coelba**. Salvador: Associação Baiana para Gestão Competitiva, 2006. Disponível em: www.fieb.org.br/abgc.
2. _____. **Relatório da Gestão da Idéia Digital**. Salvador: Associação Baiana para Gestão Competitiva, 2006. Disponível em: www.fieb.org.br/abgc.
3. ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DA QUALIDADE. **Relatório da Gestão da Suspensys**. Porto Alegre: Associação Gaúcha da Qualidade, 2006.
4. COLLIS, Jill. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.144-184.
5. CQH. **Relatório da Gestão do Laboratório Nabuco Lopes**. Maceió: CQH, 2005.
6. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Rumo à Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
7. _____. **Cadernos de Excelência: Clientes**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007. Disponível em: www.fnq.org.br.
8. **GOOGLE ocupa o topo do ranking de marcas**. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 24 abr 2007. Caderno Economia, p.19.
9. HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
10. INSTITUTO MINEIRO DA QUALIDADE. **Relatório da Gestão da Belgo – Caso para Estudo**. Belo Horizonte: Instituto Mineiro da Qualidade, 2005.
11. _____. **Relatório da Gestão da Cemig**. Belo Horizonte: Instituto Mineiro da Qualidade, 2005.
12. KELLER, Kevin Lane. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.



Realização



Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, Conj. 62
Brooklin Novo, 04578-000, São Paulo, SP, Brasil
Tel.: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730
www.fnq.org.br

Patrocínio



Apoio Institucional

"Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos"

