

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COMO  
INDICADOR DE DESEMPENHO DAS MPES**

**PAULO EDUARDO FIGUEIREDO FREITAS**

**JUNHO / 2016**

Dissertação de Mestrado



PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**PAULO EDUARDO FIGUEIREDO FREITAS**

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COMO INDICADOR DE DESEMPENHO NAS MPEs**

**CAMPO LIMPO PAULISTA - SP**

**2016**



PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**PAULO EDUARDO FIGUEIREDO FREITAS**

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COMO INDICADOR DE DESEMPENHO NAS MPES**

Dissertação de Mestrado apresentada o programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas da Faculdade Campo Limpo Paulista, para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Djair Picchiai.

Linha de pesquisa: dinâmica das micro e pequenas empresas.

**CAMPO LIMPO PAULISTA - SP**

**2016**

## Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Freitas, Paulo Eduardo Figueiredo.

“Satisfação dos clientes como indicador de desempenho nas MPEs” / Paulo Eduardo Figueiredo Freitas. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Djair Picchiai. Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Satisfação de clientes. 2. Avaliação de desempenho na gestão do negócio. 3. Médias e pequenas empresas (MPEs). I. Picchiai, Djair. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Satisfação dos clientes como indicador de desempenho nas MPEs.

CDD- 658.812

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**PÁGINA DE APROVAÇÃO**  
Faculdade Campo Limpo Paulista

**“SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COMO INDICADOR DE DESEMPENHO NAS  
MPEs”**

(Dissertação)

Paulo Eduardo Figueiredo Freitas

Data: 21/ junho/2016

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Djair Picchiali (FACCAMP) (Orientador)

---

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

---

Prof. Dr. Delane Botelho (FGV/EAESP)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por esta oportunidade de aprendizado e conhecimento, pelo amparo e consolação: **“Tudo posso naquele que me fortalece”**. (Filipenses 4:13).

Ao meu orientador, Prof. Dr. Djair Picchiai pelos generosos conhecimentos transmitidos, pela dedicação, infinita paciência e boa vontade.

A todos os Professores deste curso de mestrado, desta respeitada instituição de ensino, em especial ao Prof. Dr. Roberto Coda e ao Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, pela transmissão de preciosos aprendizados.

Ao grande amigo Jose Enrique Mellado Serveto pelos gestos de apoio e de incentivo ao projeto de pesquisa.

Muito obrigado!

## RESUMO

O propósito geral desta dissertação foi realizar uma pesquisa de campo junto a 61 médias e pequenas empresas, da região de Jundiaí, visando obter resposta a uma pergunta: A satisfação dos clientes é utilizada como indicador de desempenho nas MPEs? Os objetivos específicos foram: “Verificar quais indicadores de desempenho são utilizados pelas MPEs para medir a satisfação dos clientes” e “Averiguar se as MPEs consideram a mensuração da satisfação dos clientes como um diferencial competitivo do negócio e esta prática de gestão como estratégia para atrair, reter e fidelizar clientes.” Sabe-se que os pesquisadores de gestão se tornaram cada vez mais interessados em melhorar o projeto de medição de desempenho e sistemas de avaliação, todavia, poucos trabalhos são dirigidos às pequenas e médias empresas, segundo Souza (2011). Nesse sentido, emerge a necessidade de maior conhecimento empírico sobre sistemas de mensuração de desempenho nas MPEs (GARENGO *et al*, 2005). A metodologia de pesquisa seguiu o método “*Survey*”, abrangendo um estudo quantitativo, com o propósito descritivo, para propiciar uma melhor compreensão do contexto do problema, explicando os resultados obtidos na pesquisa quantitativa. Com relação ao objetivo geral, os resultados do estudo revelam que, somente, 18 % da amostra realiza, formalmente, Pesquisa de Satisfação de Clientes. Em relação aos dois objetivos específicos os resultados da pesquisa revelaram respostas antagônicas e resultados incongruentes. Embora 100 % da amostra pesquisada tenha considerado a mensuração da Satisfação dos Clientes um diferencial competitivo do negócio e que esta prática de gestão contribui para melhorar os resultados do negócio, 79% das empresas não utiliza indicadores de desempenho para medir a satisfação dos clientes.

**Palavras-chave:** Satisfação de Clientes; Indicadores de Desempenho; Gestão de Clientes; Medição de Desempenho nos Negócios; Médias e Pequenas Empresas (MPEs).

## ABSTRACT

The general purpose of this essay was to conduct a field survey made with 61 medium and small companies in the Jundiai region, to obtain an answer to a question: Is customer satisfaction used as a performance indicator in SMB? The specific objectives were: “Check which performance indicators are used by SMB to measure customer satisfaction” and “The SMB consider the measurement of customer satisfaction as a competitive differential, and this management practice as a strategy to attract and retain customers, creating customer loyalty?” Management researchers have become increasingly interested in improving the performance measurement and evaluation systems design. However, little work had been aimed at small and medium-sized business, according to Souza (2011). In this sense, emerges the need for greater empirical knowledge of performance measurement systems in SMBs (GARENGO et al, 2005). The survey methodology followed the “Survey” method and it deals, initially, with quantitative study, and a descriptive, purpose to provide a better understanding of the context of the problem, explaining the results obtained in the quantitative survey. Regarding the overall objective of the project, the survey demonstrates that there is only 18% of the sample performs formally, Customer Satisfaction Survey. In relation to two specific objectives of the project the survey revealed antagonism. Although 100% of the sample surveyed, consider the measurement of customer satisfaction a competitive differential in the business and that this management practice helps to improve business results, 79% of the sample do not use performance indicators to measure customer satisfaction.

**Keywords:** Customer satisfaction; Performance indicators; Clients management; Performance measurement in business; Small and Medium companies (SMBs).

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - As três dimensões básicas da Pesquisa de Satisfação dos Clientes. ....	22
<b>Figura 2</b> - As três variáveis intervenientes na Satisfação dos Clientes. ....	28
<b>Figura 3</b> - Estrutura de constructos da satisfação dos clientes. ....	29

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Participação das MPEs na Economia Brasileira.....	17
<b>Tabela 2 -</b> Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Número de Empresas e Pessoal Empregado. ....	21
<b>Tabela 3 -</b> Principais causas de mortalidade das empresas.....	245
<b>Tabela 4 -</b> Números das Empresas de Pequeno Porte (EPP) e das Microempresas (ME) da região de Jundiaí.....	48
<b>Tabela 5 -</b> Números das Empresas de Pequeno Porte (EPP) da região de Jundiaí.....	48
<b>Tabela 6 –</b> Estatísticas das Empresas de Pequeno Porte (EPP), Setor de Comercio, da região de Jundiaí.....	49
<b>Tabela 7 –</b> Estatísticas das Empresas de Pequeno Porte (EPP), Setor de Serviços, da região de Jundiaí.....	50
<b>Tabela 8 -</b> Estatísticas das Empresas de Pequeno Porte (EPP), Setor de Indústria, da região de Jundiaí.....	51
<b>Tabela 9 -</b> Números das Microempresas (ME) da região de Jundiaí.....	52
<b>Tabela 10 -</b> Estatísticas das Microempresas (ME), setor de comercio, da região de Jundiaí..	53
<b>Tabela 11 –</b> Estatísticas das Microempresas (ME), setor de Serviços, da região de Jundiaí. .	54
<b>Tabela 12 -</b> Estatísticas das Microempresas (ME), setor de Indústria, da região de Jundiaí...55	
<b>Tabela 13 –</b> Números: Microempreendedores Individuais (MEI) da região de Jundiaí.....	56
<b>Tabela 14 –</b> Estatísticas de Microempreendedores Individuais (MEI), setor de Comercio, da região de Jundiaí.....	57
<b>Tabela 15 -</b> Estatísticas Microempreendedores Individuais (MEI), setor de Serviços, da região de Jundiaí.....	58
<b>Tabela 16 –</b> Estatísticas dos Microempreendedores Individuais (MEI), setor de Indústria, da região de Jundiaí.....	59
<b>Tabela 17 -</b> Empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados por município. ....	61
<b>Tabela 18 -</b> Empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados por município, no setor de comercio.....	62
<b>Tabela 19 -</b> Empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados, por município, no setor de serviços. ....	63

<b>Tabela 20</b> - Empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados, por município, no setor de indústria. ....	63
<b>Tabela 21</b> – Pesquisa da Satisfação dos Clientes.....	103
<b>Tabela 22</b> – Uso de Indicadores de Desempenho.....	104
<b>Tabela 23</b> - Justificativas para não utilização indicadores de desempenho.....	104
<b>Tabela 24</b> - Indicadores de Desempenho utilizados para pesquisar e avaliar a Satisfação do Cliente?.....	105
<b>Tabela 25</b> - Satisfação dos Clientes como prática de gestão para atrair, reter e fidelizar clientes.....	105
<b>Tabela 26</b> - Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio. ....	106
<b>Tabela 27</b> - Faixa de faturamento da empresa .....	106
<b>Tabela 28</b> - Contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento mensal da empresa.....	107
<b>Tabela 29</b> – Perda de clientes pela insatisfação com o atendimento. ....	107
<b>Tabela 30</b> - Clientes que deixam de recomendar a empresa para outros clientes em função da insatisfação com a qualidade do atendimento. ....	108
<b>Tabela 31</b> - Número de empregados da empresa.....	109
<b>Tabela 32</b> - Prioridades, iniciativas e ações da empresa para melhorar a satisfação dos clientes.....	110

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Parâmetros sobre perspectivas do cliente. ....	32
<b>Quadro 2</b> – Registro das reclamações dos clientes. ....	378
<b>Quadro 3</b> – Avaliação da satisfação dos clientes. ....	39
<b>Quadro 4</b> – Processamento e análise das informações sobre clientes. ....	40
<b>Quadro 5</b> – Resultados das informações sobre clientes. ....	41
<b>Quadro 6</b> - Mortalidade e sobrevivência das empresas. ....	42
<b>Quadro 7</b> – Classificação das Empresas Pesquisadas por CNAE. ....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-</b> Uso da Pesquisa de Satisfação de Clientes. ....	66
<b>Gráfico 2-</b> Uso de Indicadores de Desempenho .....	68
<b>Gráfico 3-</b> Não utilização de indicadores de desempenho.....	69
<b>Gráfico 4-</b> Indicadores para avaliar a satisfação de clientes .....	70
<b>Gráfico 5-</b> Atração, retenção e fidelização de clientes .....	71
<b>Gráfico 6-</b> Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo .....	73
<b>Gráfico 7-</b> Faturamento das empresas pesquisadas .....	75
<b>Gráfico 8-</b> Contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento da empresa.....	77
<b>Gráfico 9-</b> Perda de clientes pela insatisfação no atendimento.. ..	79
<b>Gráfico 10-</b> Efeitos da insatisfação com a qualidade do atendimento. ....	80
<b>Gráfico 11-</b> Número de empregados da empresa, .....	82
<b>Gráfico 12-</b> Melhorias na satisfação dos clientes. ....	84

**LISTA DE SIGLAS**

<b>AMA</b>	<i>American Marketing Association</i>
<b>ASQ</b>	<i>American Society Quality</i>
<b>BSC</b>	<i>Balanced Score Card</i>
<b>CNAE</b>	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
<b>EPPs</b>	Empresas de Pequeno Porte
<b>FNQ</b>	Fundação Nacional da Qualidade
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ISC</b>	Indicador de Desempenho da Satisfação do Cliente
<b>MBC</b>	Movimento Brasil Competitivo
<b>ME</b>	Micro Empresa
<b>MEI</b>	Micro Empreendedor Individual
<b>MEG</b>	Modelo de Excelência
<b>MPEs</b>	Micro e Pequenas Empresas
<b>MPE Brasil</b>	Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas
<b>MSI</b>	<i>Marketing Science Institute</i>
<b>NBR ISO</b>	Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization)
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PMEs</b>	Pequenas e Medias Empresas
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SRF</b>	Secretaria da Receita Federal
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	vi
<b>RESUMO</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	x
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	xii
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	xiii
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	xiv
<b>SUMÁRIO</b> .....	xv
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 CONTEXTO DAS MPES .....	18
1.2 REVISÃO DA LITERATURA, MEDIDORES DE DESEMPENHO .....	20
1.3 JUSTIFICATIVAS E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	24
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	26
2.1 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES .....	26
2.2 PERSPECTIVAS E RESULTADOS RELACIONADOS AOS CLIENTES .....	29
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	33
2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO: FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS .....	34
2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO NA PESQUISA DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES .....	36
2.5.1. MPE BRASIL – “PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS” .....	37

<b>3. OBJETIVOS</b> .....	43
3.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	43
3.2 OBJETIVO GERAL .....	45
3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	45
<b>4. MÉTODO</b> .....	46
4.1 COLETA DE DADOS.....	47
4.2 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA - UNIVERSO OU POPULAÇÃO (EPP E ME).....	48
4.3 UNIVERSO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (EPP) .....	48
4.4 UNIVERSO DAS MICROEMPRESAS (ME).....	52
4.5 UNIVERSO DOS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS (MEI).....	56
4.6 AMOSTRA .....	60
<b>5. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	61
5.1 EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA POR MUNICÍPIO.....	61
5.2 EMPRESAS PESQUISADAS POR MUNICÍPIO AGRUPADAS POR SETOR .....	62
5.3 EMPRESAS PESQUISADAS POR SETOR AGRUPADAS POR SEGMENTO (CNAE).....	64
5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	64
5.4.1 – Uso de pesquisas de satisfação de clientes. ....	66
5.4.2 – Uso de indicadores de desempenho. ....	68
5.4.3 – Não utilização de indicadores de desempenho. ....	69
5.4.4 – Indicadores para avaliar a Satisfação dos Clientes. ....	70
5.4.5 – Atração, retenção e fidelização de clientes .....	71
5.4.6 – Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo. ....	73
5.4.7 – Faturamento das empresas pesquisadas. ....	75
5.4.8 – Contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento mensal da empresa. ....	77

5.4.9 – Perda de clientes pela insatisfação no atendimento. ....	79
5.4.10 – Efeitos da insatisfação com a qualidade do atendimento.....	81
5.4.11 – Número de empregados da empresa. ....	82
5.4.12 – Melhorias na satisfação dos clientes. ....	84
5.5 DIAGNÓSTICO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	86
5.5.1 Indicadores de desempenho da satisfação do cliente (ISC).....	88
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>90</b>
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	93
6.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....	94
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>96</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>103</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>111</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho organizacional é fundamental para compreender se as ações e os resultados da empresa estão em sintonia com a estratégia estabelecida corporativamente, segundo Lavieri (2008).

Inúmeros pesquisadores como Kaplan e Norton (1997), Rossi e Slongo (1998), Peppers e Rogers (2003), Silva *et al.* (2006), Chaves *et al.* (2008), Souza (2011), entre outros, passaram a examinar e propor sistemas de mensuração de desempenho, considerando os parâmetros financeiros e não financeiros, para auxiliar os gestores na implementação de planejamento estratégico, na tomada de decisão, no controle das ações e dos resultados na gestão do negócio.

As pequenas e médias empresas (MPEs) têm características organizacionais e de desempenho que as tornam diferentes das grandes empresas, porém não se pode negligenciar o importante papel dos sistemas de mensuração de desempenho para qualquer tipo de empresa ou forma de gestão, ressalta Souza (2011).

Avaliar o desempenho de uma organização baseando-se somente no incremento nas vendas ou no “*ticket*” médio dos clientes é bastante fácil. Difícil é medir o impacto que um bom ou mau atendimento pode exercer nas decisões de compra futura dos clientes. Por outro lado, considerando os custos envolvidos - financeiros, operacionais, de tempo e de infraestrutura - reter um cliente é sem dúvida mais econômico e vantajoso do que conquistar um novo, segundo Serson (2015).

A mensuração do desempenho é relevante para verificar se os objetivos estabelecidos pela empresa estão sendo alcançados e se contribuem para uma melhor aplicação dos recursos, conforme afirmam Chaves *et al.* (2008).

Tradicionalmente, o desempenho das empresas é avaliado sob o ponto de vista exclusivamente financeiro. No entanto, adotar somente este indicador pode trazer problemas a médio, longo prazo. Bons resultados financeiros podem esconder problemas de competitividade, assim como falta de inovação pode trazer problemas a médio e longo prazo na gestão do negócio. Contudo, não se pode esquecer de que uma

organização não sobrevive sem bons resultados financeiros e sem eficiência nos padrões de produção, de produtividade e satisfação do cliente.

As MPEs estão submetidas à intensa competição em virtude da globalização dos mercados, tecnologias cada vez mais complexas, ciclos de tomada de decisão e planejamento extremamente reduzidos e com clientes, funcionários e fornecedores cada vez mais conscientes e exigentes.

Um dos efeitos da competição global foi conceder mais poder ao comprador. O comprador está aprendendo a usar este novo poder. Em muitos setores econômicos o mercado comprador existe simplesmente porque há mais concorrentes e um excesso de oferta (TACHIZAWA e FARIA, 2004).

Pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014) revela que é inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado pelas microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil sendo que este estudo teve por objetivo apresentar o panorama recente das MPEs nas atividades de comércio, serviços, indústria extrativa mineral, indústria de transformação e indústria da construção, tomando-se por base as pesquisas anuais setoriais do IBGE referentes aos anos de 2009, 2010 e 2011.

As informações da Tabela 1, explicitada a seguir, corroboram tal afirmativa em diversas dimensões da realidade nacional:

**Tabela 1: Participação das MPEs na Economia Brasileira.**

<b>Setores</b>	<b>A importância das MPE no período 2009-2011</b>
Serviços	Geraram 36,3% do total do valor adicionado do setor e pagaram 27,8% das remunerações de empregados no período.
Comércio	Geraram 53,4% do total do valor adicionado do setor e pagaram 49,7% das remunerações dos empregados do setor no período.
Industrial	Geraram 22,5% do valor adicionado do setor e pagaram 25,7% das remunerações dos empregados do setor no período.

Fonte: SEBRAE (2014).

Para sobreviver diante das contínuas transformações, além de criar e de controlar os resultados, é necessário promover a integração destes fatores a partir de indicadores e

medidas de desempenho para que se possa mensurar, em uma visão global, como está o desempenho do negócio e as suas contribuições para a melhoria da competitividade, da produtividade e da rentabilidade da empresa.

Assim, o pressuposto é que as medições devem mensurar a variação de desempenho de um sistema ou processo de avaliação e promover melhorias, o que, conseqüentemente, levará ao controle do sistema ou processo em análise visando a melhorias contínuas. Contudo, os sistemas de medições devem ser muito bem estruturados e estar ancorados na estratégia e nos princípios orientadores do negócio como, por exemplo, Satisfação de Clientes, entre outros.

Esta necessidade leva a um intercâmbio de dados e informações entre as etapas de planejamento e execução, fazendo desta forma que as medições reflitam a estratégia do sistema de avaliação e permitam sua revisão sempre que o plano for alterado.

Em face deste contexto e considerando a importância do papel das MPEs na economia brasileira, as dificuldades e os desafios enfrentados por elas na busca da sobrevivência, lucratividade e competitividade formula-se o problema da pesquisa, ou seja, pesquisar a relação entre as práticas de gestão dos negócios nas MPEs e os seus sistemas de avaliação de desempenho não financeiro, especialmente, com relação a satisfação de clientes.

Griffin (2001, p. 57) afirma que “uma empresa perde, a cada ano, entre 20% e 40% dos seus clientes”. O antídoto para isso é ter clientes fiéis e leais. Mas para se atingir esse comportamento é imprescindível tempo, recursos e dedicação de todos. Diante das considerações acima, formula-se os principais objetivos da pesquisa: Pesquisar se a Satisfação dos Clientes é utilizada como indicador de desempenho nas MPEs e quais indicadores são utilizados para medir a satisfação dos clientes.

## 1.1 Contexto das MPEs

Dados da pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014) mostram que as MPEs vêm adquirindo, ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente no país revelando,

por exemplo, que as MPEs geraram, em 2011, 27,0% do valor adicionado (PIB) do conjunto de atividades pesquisadas e que esse percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava de 21,0% do valor adicionado (PIB), e em 2001, 23,2%.

O percentual acima mencionado vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava de 21,0% do valor adicionado (PIB), e em 2001, 23,2%.

Nos Estados Unidos, segundo a Agência para os Pequenos Negócios (*Small Business Administration - SBA*), é de 97% (2013) a participação dos pequenos negócios no total de empresas no país é de 65 % (2013) a participação dos pequenos negócios na geração de empregos formais no país.

Na Comunidade Europeia a avaliação é que 99% das empresas estejam inseridas no grupo das MPES conforme informação do “*European Parliament*” (2016) e , segundo relatório da “*Europa Eu*” - União Europeia (2016), são 23 milhões de médias e pequenas empresas (MPE), que representam 99 % do total das empresas, 67 % dos postos de trabalho e são responsáveis pela criação de 85 % de todos os novos postos de trabalho.

Nos países desenvolvidos empresas de pequeno porte também desempenham papel significativo, segundo Preisler (2003).

A globalização dos mercados, o crescente aumento da competitividade, a redução do ciclo de vida dos produtos, os avanços tecnológicos sem precedentes, entre outros, têm modificado profundamente a gestão das empresas e obrigado os dirigentes a dispor de informações capazes de orientá-los no estabelecimento dos objetivos, na eleição de estratégias e na sua implementação e controle, conforme observa Ott (2004).

Sabe-se que as MPEs são fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população. Diante destas considerações, justifica-se a escolha das MPEs no Brasil, em particular na região de Jundiaí, lembrando que, segundo Alves (1992) em “A Revisão da Bibliografia em Teses e Dissertações: meus tipos inesquecíveis”:

“Não se trata aqui de defender uma posição xenófoba, de rejeição *a priori* de toda e qualquer teoria que tenha sido construída além de nossas fronteiras, mas defendemos, sim, uma posição ‘antropofágica’ – que implica um conhecimento profundo do contexto focalizado, para que se possa avaliar se uma dada teoria é ou não adequada – o que não exclui um esforço maior no sentido de procurarmos gerar nossas próprias teorias” (Cad. Pesq. N ° 81, pág. 56, 1992).

## 1.2 Revisão da literatura, medidores de desempenho.

Estudar e propor soluções que contribuam para melhorar o desempenho das empresas, em um mundo descrito por alguns, como complexo, imprevisível, incerto, plano, em descontrole (TALEB, 2008; FRIEDMAN, 2005; GIDDENS, 2000) parece ser tarefa árdua.

A mensuração do desempenho deve contemplar a organização de fora-para-dentro, orientando-a para o mercado, e de cima-para baixo possibilitando o permanente ajuste da sua hierarquia organizacional. A partir do ambiente externo pode se definir indicadores voltados a: satisfação do cliente, atividades de fornecedores, desempenho financeiro junto a instituições financeiras, desempenho da concorrência. (TACHIZAWA e MELLO, 2003, p.98 e 99).

Somente as empresas que realmente atingirem um alto grau de competência em estabelecer uma relação verdadeira e de real valor com o consumidor e suas identidades serão bem-sucedidas nesta estratégia (CHERNEV et al., 2011).

Estudar, compreender e concentrar foco no estilo de vida de seus consumidores colocou marcas como Abercrombie & Fitch, Harley- Davidson, Gillette, Puma, Starbucks, e Facebook em concorrência direta entre elas (CHERNEV et al., 2011).

Os clientes que estiverem apenas satisfeitos poderão mudar quando surgir uma oferta melhor. Aqueles plenamente satisfeitos estarão menos propensos a mudar e outros altamente satisfeitos criam afinidade emocional com a marca e/ou organização, como assegura Kotler (2001).

A pequena empresa, dificilmente, envolve-se em projetos de medição de desempenho (TENHUNEN *et al*, 2001; ARNES *et al*, 1998), a medição de desempenho implementado nas pequenas empresas raramente tem uma abordagem “holística” (BARNES *et al.*, 1998; RANTANEN; HOILTARI, 2000), a abordagem para a medição de desempenho é informal e as pequenas empresas têm recursos limitados para análise de dados (ANTONELLI; PARBONETTI, 2002; BARNES *et al.*, 1998).

Durante as últimas duas décadas, os pesquisadores de gestão tornaram-se cada vez mais interessados em melhorar o projeto de medição de desempenho e sistemas de avaliação, segundo Souza (2011). Entretanto, o maior desafio é a determinação dos indicadores de desempenho a serem utilizados pois estes definem a eficiência do processo de medição.

Pesquisadores como Srimai, Radford e Wright (2013) e Kotane e Kuzmina-Merlino (2011), entre outros, passaram a avaliar e a propor sistemas de mensuração de desempenho, considerando os parâmetros financeiros e não financeiros, para subsidiar os gestores na implementação do planejamento estratégico, na tomada de decisão para gestão do negócio e no controle dos resultados empresariais.

Pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014) revela a importância da participação das MPEs na economia brasileira e a relevância do papel socioeconômico deste segmento de empresas no Brasil, ao longo dos últimos 30 anos, como demonstrado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Número de Empresas e Pessoal Empregado.**

<b>Setores</b>	<b>% do número de empresas</b>	<b>% de pessoal empregado</b>
Serviços	98,1 %	43,5 %
Comércio	99,2 %	69,5 %
Industrial	95,5 %	42,0%

Fonte: SEBRAE (2014).

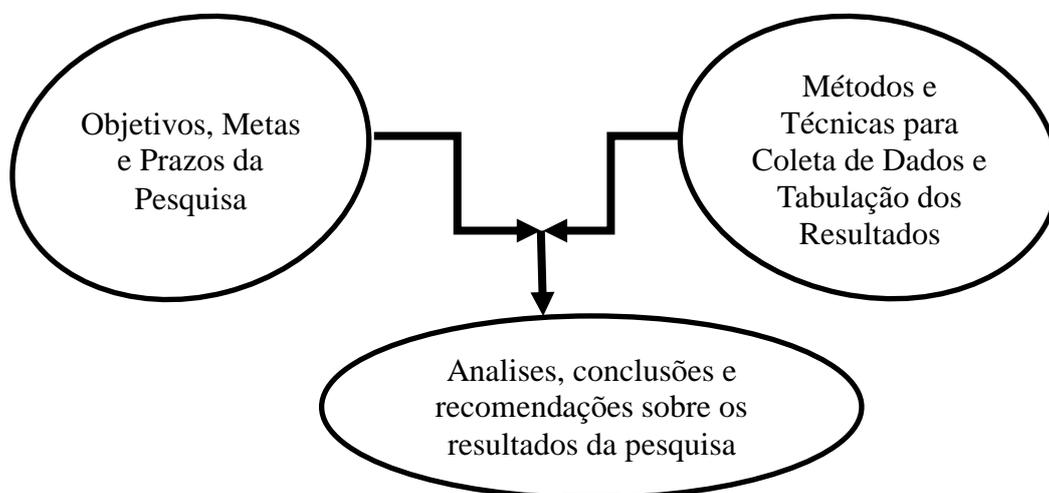
Ainda que haja evidências de que muitas empresas estão mudando o seu sistema de medição de desempenho para acompanhar as medidas não financeiras e avaliar as novas estratégias competitivas (KAPLAN; NORTON, 1997; OLVE; ROY; WETTER, 1999, EPSTEIN; WESTBROOK, 2001) encontram-se outras que mantêm

sistemas de medição de desempenho centrados nas medidas financeiras (MAISEL, 1992; LINGLE; SCHIEMANN, 1996).

Tendo em vista que a competição se intensificou e a informação tornou-se mais facilmente disponível, as medidas financeiras de desempenho têm sido vistas como medidas de desempenho insuficientes e as medidas não financeiras tornaram-se cada vez mais valiosas como novas fontes de informações, pois facilitam aos gestores a tomada de decisões estratégicas (FISHER, 1992; BANKER; JOHNSTON, 2000).

As medidas que devem ser realizadas dependem da complexidade do processo que se deseja avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa de uso gerencial posterior destes dados, segundo Chaves *et al.* (2008).

A pesquisa de satisfação de clientes apresenta 3 fases distintas em termos de propósitos, estratégias de operacionalização e resultados, conforme ilustra a Figura 1.



**Figura 1 - As três dimensões básicas da Pesquisa de Satisfação dos Clientes.**

Elaborado pelo autor (2015).

A utilização de mais de uma perspectiva leva as organizações a abandonarem a avaliação de desempenho voltada somente para a área financeira, já que uma análise do desempenho organizacional por meio apenas de indicadores financeiros pode, por vezes, não refletir o real desempenho da organização, como Luitz e Rebelato (2003) analisaram a questão.

Os custos relacionados com a medição de desempenho são uma importante preocupação dos tomadores de decisão nas pequenas empresas, como ressaltam Neely *et al.* (2000) e, talvez por isto, as pequenas empresas centram suas atenções e esforços em termos de medidas de desempenho financeiro, como observam Jarvis *et al.* (2000).

Todavia, para uma organização não interessa apenas o resultado de um determinado setor, como área comercial ou financeira ou produção ou, ainda, o desempenho específico de um gestor, de um resultado financeiro ou de vendas, e sim o resultado geral do desempenho da empresa.

Assim, o que um sistema de medição dos resultados dos negócios deve apresentar são as variações de desempenho individuais dos departamentos ou áreas e como estas estão influenciando no desempenho global, pois, como colocam Kaplan e Norton (2000), aquilo que não é medido não tem como ser gerenciado.

Por essa colocação entende-se que o sistema de indicadores de desempenho afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, médias e pequenas empresas devem utilizar sistemas de gestão e de medição de desempenho derivados de suas estratégias de planejamento e gestão do negócio.

Os clientes são os “donos” da empresa e que esta, no entender de Bethlem (2004), existe para satisfazer as necessidades, desejos e aspirações de seus clientes e com isto ganha impulso o modelo de gestão das MPEs e PME's que privilegie a configuração organizacional por segmento de cliente, segundo Tachizawa e Faria (2014).

Para Kotler (1998), o *marketing* de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua e como, hoje, é notório os consumidores estão se tornando mais interessados no atendimento e na forma como são tratados quando adquirem alguma coisa. Um interesse que supera inclusive a questão do preço e a do produto, segundo Griffin (1998).

Precusores da proposta de *marketing* de relacionamento, Vavra e Pruden (1995) afirmam que a retenção de clientes vem se tornando imprescindível para o sucesso empresarial, o que vem sendo corroborado por diversos pesquisadores (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; RUST; ZAHORIK, 1993; REICHHELD, 1993 e 1996; HESKETT

*et al.*, 1994; VAVRA, 1994; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; MILAN, 2004 e 2006).

Em todo o mundo a gestão do relacionamento com clientes é cada vez mais prioridade na agenda de empresas e executivos, segundo Peppers e Rogers (2003) e para Tachizawa (2011), por exemplo, os clientes no novo contexto econômico têm expectativas de interagir com instituições que sejam éticas, tenham boa imagem no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável.

### 1.3 Justificativas e relevância da pesquisa

Atualmente são cerca de 9 milhões de MPEs no País o que representa mais da metade dos empregos formais no Brasil.

O Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, instituída pela Lei Complementar Federal 123/2006, define os critérios para o enquadramento das empresas, sendo: Microempresa, ou ME, a pessoa jurídica que obtenha um faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e Empresa de pequeno porte, ou EPP, a pessoa jurídica que obtém o faturamento bruto anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Pesquisa do SEBRAE (2014) indica que as principais causas de mortalidade de empresas são as dificuldades com o planejamento prévio, para o qual, mais da metade não o fez no início das atividades da empresa, de itens básicos, como demonstrado na Tabela

**Tabela 3 - Principais causas de mortalidade das empresas.**

<b>Principais causas de mortalidade das empresas</b>	<b>% de ocorrência</b>
Não definiram estratégia para evitar desperdícios;	50%
Não determinaram o valor do lucro pretendido;	50%
Não calcularam o nível de vendas para cobrir custos e gerar o lucro pretendido;	42%
Não identificaram necessidades atendidas pelo Mercado;	38%
Não identificaram tarefas e os responsáveis por realizá-las;	24%
Não identificaram o público-alvo do negócio.	21%

Fonte: SEBRAE (2014).

Em outra pesquisa do SEBRAE (2013), que toma como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007, e as informações sobre estas empresas disponíveis na SRF até 2010, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade correspondeu a 75,6%.

Essa taxa foi superior à taxa calculada para as empresas nascidas em 2006, taxa de sobrevivência de 75,1%, e em 2005, taxa de sobrevivência de 73,6%.

Como a taxa de mortalidade é complementar à da sobrevivência, pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos, ainda que alta, caiu de 26,4%, para empresas nascidas em 2005, para 24,9%, empresas nascidas em 2006, e para 24,4%, empresas nascidas em 2007.

Nestas circunstâncias, é imprescindível a adoção de indicadores na avaliação de desempenho de gestão dos negócios perante a influência e a realidade das MPEs no contexto da economia brasileira.

Reconhecendo a satisfação de clientes como uma medida de desempenho organizacional (ANDERSON, 1998), o tema emerge para discussão, haja vista a necessidade premente das empresas em perenizar seus negócios, transformando seus clientes em importantes ativos, seja por meio de sua retenção, seja por meio de sua lealdade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Pesquisa de satisfação dos clientes

A satisfação é aquilo que está ligado à qualidade do serviço que se presta. Só haverá satisfação do cliente se ele perceber que a empresa se empenhou de fato em descobrir o que ele necessitava e desenvolveu para ele o produto adequado (YEVDOKYMENKO et al., 2013, p.34).

A pesquisa de satisfação de clientes, segundo Evrard (1994), exhibe dois marcos históricos: o mês de abril de 1976, quando ocorreu em Chicago a primeira conferência especializada sobre o tema, com o apoio do *Marketing Science Institute* e da *National Science Foundation* e as obras dos autores Day e Hunt (1977; 1979), desenvolvidas visando o diagnóstico de funcionamento dos mercados, que simbolizam o nascimento do estudo da satisfação.

Entretanto, foi na década de 80 que se deram os avanços mais significativos, em que se destacam os trabalhos dos pesquisadores da Universidade de Michigan (Ann Arbor), comandados pelo Professor Claes Fornell especialista em medição de satisfação do cliente e medição de ativos.

O crescimento do interesse pela satisfação de seus clientes deveu-se, com maior intensidade, a partir dos anos 80, à consciência de que a satisfação dos clientes é uma variável chave de seus comportamentos posteriores (recompra, lealdade, propaganda boca-a-boca favorável, etc.) e, também, pelo impulso dos programas de qualidade total, em que a satisfação dos clientes representa a faceta de *marketing* (EVRARD, 1994).

Outros benefícios evidenciados pela literatura que aborda o tema são identificados por diversos estudos, os quais têm descoberto que níveis mais elevados de satisfação levam à maior retenção e lealdade de clientes e que, com o aumento da lealdade, a satisfação de clientes pode ajudar a assegurar receitas ao longo do tempo, a reduzir custos de transações futuras, a diminuir a elasticidade de preços e a minimizar a probabilidade de os clientes trocarem de fornecedor caso haja uma queda no nível da

qualidade (ANDERSON *et al.* 1997; ANDERSON, 1998; ANDERSON e FORNELL, 1999).

No Brasil a ABNT-NBR ISO 10004:2013 – Gestão da Qualidade – Satisfação do cliente – Diretrizes para monitoramento e medição, fornece orientação sobre como definir e executar processos para monitorar e medir a satisfação do cliente.

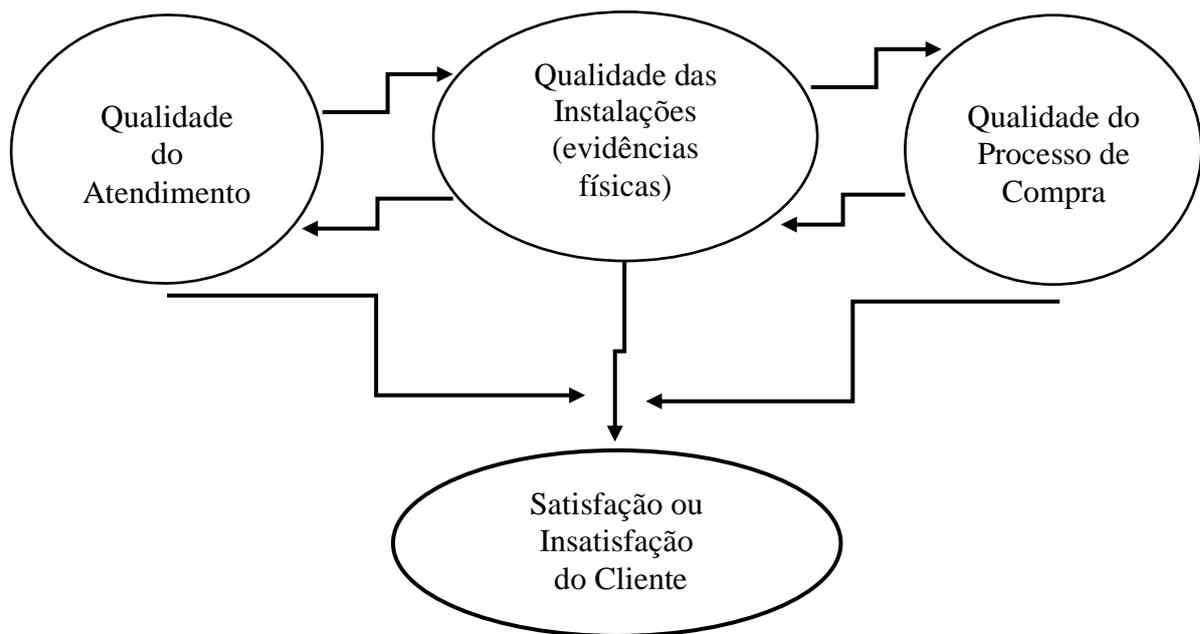
Esta norma fornece uma orientação a organizações para planejar, projetar, desenvolver, operar, manter e melhorar a resolução eficaz e eficiente de litígios externos para reclamações relacionadas com produtos.

A ABNT-NBR ISO 10004:2013 é compatível com a ABNT-NBR ISO 9001:2008, a cujos objetivos dá suporte fornecendo orientação sobre o monitoramento e medição da satisfação do cliente e pode ajudar a tratar de seções específicas da NBR ISO 9001:2008 relativas à satisfação do cliente.

A ABNT-NBR ISO 9001:2008, item 8.2.1, sobre a satisfação de clientes: Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados.

Para atender ao item 8.2.1 da Norma ISO 9001:2008, *Satisfação dos clientes*, a organização deve monitorar não somente a satisfação, mas também a insatisfação do Cliente, pois, nem sempre se pode contar com a manifestação positiva ou negativa dos Clientes.

A figura 2 ilustrada a seguir, em síntese, exemplifica as causas básicas que podem gerar a satisfação ou a insatisfação do cliente durante um processo de compra.



**Figura 2 - As três variáveis intervenientes na Satisfação dos Clientes.**  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Segundo Kotler (2000 p.58), a satisfação consiste em sensações de prazeres ou desapontamentos resultantes da comparação de desempenho percebido de um produto em relação às expectativas dos consumidores.

A satisfação dos consumidores se transformou nas últimas décadas em uma das mais prolíficas áreas de pesquisa, com mais de 15.000 artigos práticos e acadêmicos publicados (PETERSON E WILSON, 1.992, P.61-71).

Satisfação e insatisfação podem ser dois conceitos diversos, ainda que bastante relacionados e discussões destes conceitos podem ser encontradas em obras de diversos autores, como, por exemplo, em Chauvel (1999); Farias *et al.* (1997); Farias *et al.* (1999); Rossi e Slongo (1997) e Evrard (1995).

“Um cliente fiel será um cliente retido, frequente, que, mais do que apenas voltar, será agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca-a-boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência”, segundo Corrêa e Caon (2006).

A figura 3 ilustra a seguir, em síntese, como uma organização centrada nos clientes pode formular estratégias para identificar e satisfazer as necessidades, pesquisar e atender as expectativas dos seus clientes.



**Figura 3 - Estrutura de constructos da satisfação dos clientes.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2.015).

## 2.2 Perspectivas e resultados relacionados aos clientes

Indicadores de qualidade (ou de resultados) são, portanto, indicadores que buscam relacionar a percepção do cliente quanto a um produto ou serviço recebido ao grau de expectativa do mesmo em relação a este produto/serviço. São, em síntese, indicadores que medem o grau de satisfação do cliente com relação a um dado serviço contratado. (TACHIZAWA e MELLO, 2003, p.96)

O “Marketing 3.0” é aquela em que as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças comportamentais e de atitudes do consumidor e da sociedade. “É a forma mais sofisticada da era centrada no consumidor, em que o consumidor demanda abordagens de marketing mais colaborativas, culturais e espirituais.” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN et al., 2010).

O “*Balanced Scorecard*” (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert

Kaplan e David Norton (1992), que desdobra objetivos estratégicos, visão e missão da organização em indicadores de desempenho para monitoramento estratégico.

Na perspectiva dos clientes do “*Balanced Scorecard*”, as empresas, para obterem sucesso, devem identificar o segmento de clientes e mercado que a empresa deseja atuar e esta afirmação, segundo Kaplan e Norton (1997), permite que as empresas qualifiquem seus resultados relacionados aos clientes que são: a satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade que representam medidas para perspectivas genéricas.

Kaplan e Norton (1997) ainda sugerem que além de observarem as perspectivas genéricas, as empresas devem buscar diferenciadores dos resultados fornecidos aos clientes como vetores de desempenho.

É preciso identificar que valor será oferecido aos clientes, já que com a competição acirrada e a constante busca por novos consumidores diversas organizações direcionam seus esforços na perspectiva do cliente, uma vez que elas procuram alcançar a posição de liderança na preferência dos consumidores e precisam dispensar todos seus esforços em prol dos clientes (KAPLAN E NORTON, 1996).

O BSC (*Balanced Scorecard*) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e *performance* empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

O “*Balanced Scorecard*” traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, conforme Kaplan e Norton (1997).

Em outro estudo, Kaplan e Norton (1997) alertam:

“Antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhe tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Por isso, as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, para os clientes.”

A perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo, segundo Kaplan e Norton (1997).

Com relação às perspectivas e os resultados relacionados aos clientes a pesquisa revelou contradições por que, embora, 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) considerem a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio para atrair, reter e fidelizar clientes, 48 empresas pesquisadas (78,6 % da amostra) não utilizam Indicadores de Desempenho para medir a Satisfação dos Clientes.

Ainda, com relação aos parâmetros que podem modelar as perspectivas e os resultados relacionados aos clientes a pesquisa evidenciou paradoxos por que, embora, 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) considerem a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio para motivar novas ações de compra, aumentar o número de clientes, elevar o faturamento e aumentar o “*ticket*” médio de compra, 46 empresas pesquisadas (75,4 % da amostra) não realizam Pesquisa de Satisfação dos Clientes ou fazem a pesquisa de maneira, informal, casual e assistemática e, também, não disponibilizam canais de comunicação com os clientes, tipo SAC, Caixa de Sugestões, Fale e Conosco, entre outros.

Kaplan e Norton (1997) propõem que a perspectiva do cliente seja modelada utilizando os parâmetros como demonstrados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Parâmetros sobre perspectivas do cliente.**

<b>Parâmetros</b>	<b>Perspectivas do Cliente</b>
Participação de mercado	Representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada empresa em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas.
Retenção de clientes	Acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais.
Captação de clientes	Medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização.
Satisfação dos clientes	Registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado.
Lucratividade do cliente	Medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

Fonte: Adaptado: Robert Kaplan e David Norton. BSC “*Balanced Scorecard*” (1997).

Kaplan e Norton (1997) ressaltam ainda que as empresas da “era da informação” estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

Kaplan, em uma entrevista publicada na revista “*Measuring Business Excellence*”, definiu o BSC:

“Trata-se de um sistema de mensuração de desempenho empresarial que complementa as medições financeiras tradicionais com avaliações sobre o cliente, determina os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e de crescimento. Também identifica investimentos em recursos humanos, sistema e capacitação que poderão influir positivamente nas atividades da empresa.” (HSM Management 46, 2004a).

### 2.3 Avaliação de Desempenho Organizacional

A avaliação de desempenho é um processo de medição e controle de resultados realizado por meio de indicadores de desempenho previamente estabelecidos, com base em um padrão, tendo como objetivo verificar metas e padrões de desempenho esperados e este processo de avaliação deve, a partir de sistemas e métodos predefinidos, analisar tanto o desempenho organizacional quanto o das pessoas responsáveis por ele.

Muitas empresas abraçam a ideia do marketing de relacionamento, porém delegam esta gestão a áreas inadequadas da organização. É comum ver a gestão de relacionamento na área de TI (Tecnologia da Informação) de uma empresa pelo simples fato de que esta área possui melhores condições de trabalhar com o volume de dados e informações obtidas, porém no geral, a área de TI das empresas, dominam muito pouco sobre gestão de relacionamentos e seu real valor estratégico (FOURNIER et al., 2009).

A avaliação de desempenho organizacional é fundamental para se compreender se as ações e os resultados da empresa estão em sintonia com a estratégia estabelecida corporativamente (CUNHA, 2009) e, assim, a mensuração do desempenho é importante para verificar se os objetivos estabelecidos pela empresa estão sendo alcançados, ajudando ainda na melhor aplicação dos recursos, como ressaltam Chaves *et al.* (2008).

A avaliação de desempenho é um processo que monitora e avalia o alcance de metas, alimentando sistemas de benefícios e de recompensas, controlando o planejamento, criando, implementando e conduzindo estratégias e identificando falhas e problemas, segundo Miranda e Silva (2002). Os autores enfatizam que é preciso definir quais são os atributos importantes da medição do desempenho e compará-los com características que se julgam importantes em relação a um objetivo definido.

O controle efetivo implica um sistema capaz de se adaptar às mudanças necessárias, com informações de mensuração de desempenho para identificar a causa da discrepância entre o desempenho real e o que foi planejado (padrão) e adotar uma medida, como analisam Atkinson *et al.* (2008).

A mensuração de desempenho é definida por Neely (1998) como sendo o processo de quantificar a eficiência e a efetividade de ações passadas, por meio da aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados, gerando informações essenciais para que ações preventivas e/ou corretivas sejam tomadas.

A questão da utilização de mais de uma perspectiva de avaliação leva as organizações a abandonarem a avaliação de desempenho voltada somente para a área financeira, já que uma análise do desempenho organizacional por meio apenas de indicadores financeiros pode por vezes não refletir o real desempenho da organização (LUITZ e REBELATO, 2003).

#### 2.4 Classificação dos Indicadores de Desempenho: Financeiros e Não Financeiros

Existem diferentes medidas para avaliar o desempenho das empresas, assim como diversas definições sobre desempenho organizacional, e sendo este um fenômeno complexo e multifacetado, acaba escapando de uma visão simplista. Diferentes pesquisadores têm focado sua atenção em aspectos distintos e específicos do conceito de desempenho (CARNEIRO *et al.*, 2005, p. 584,585).

Como os indicadores de desempenho possuem classificações distintas, sendo a mais comumente utilizada é a que os diferencia em financeiros e não financeiros, as empresas devem apresentar dois conjuntos de indicadores: financeiros e não financeiros, segundo Copeland *et al.* (2000).

A partir da década de 90 consultores e especialistas em gestão têm concebido modelos de medição de desempenho corporativo e de gestão da “*performance*”, que reforçam a necessidade de entrosamento entre os indicadores de natureza financeira e não financeira.

A literatura internacional e de investigação tem denominado estes sistemas por sistemas de medição de “*performance*” (BOURNE *et al.*, 2000; CHENHALL, 2005b; LOHMAN *et al.*, 2004; NEELY *et al.*, 1994, 2000; TUOMELA, 2005) ou sistemas de gestão de *performance* (ATKINSON, 2006).

Independentemente da classificação, os indicadores ou medidas de desempenho são “sinais vitais” da organização. Eles quantificam as atividades em um processo ou *output* de um processo e informam quando atingem uma meta específica (HRONEC, 1994).

A mensuração do desempenho, via indicadores ou medidas, é ponto crucial para o sucesso de uma empresa, pois são os sinais vitais da organização que qualificam e quantificam o modo como as atividades de um processo atingem suas metas, de acordo com Hronec (1994).

A preocupação com administração do relacionamento da organização com seus clientes tornou-se um tema que ganhou destaque a partir de 1990, com a crescente importância da orientação para o mercado e McGarry (1953, 1958) já dava ênfase ao aspecto relacional do “*marketing*”.

No conhecido artigo “A miopia do *marketing*”, Levitt (1960) chamava a atenção para a necessidade das empresas adotarem uma estratégia orientada ao cliente e não apenas ao desenvolvimento de produtos, mas foram os trabalhos de Adler ,em 1966, e Johan Arnt ,em 1979, que propagaram o *marketing* de relacionamento nos Estados Unidos e na Europa segundo Sheth e Parvatiyar (2002).

Anthony e Govindarajan (2002) afirmam a importância para os executivos em olhar medidas não financeiras, por se tratarem de indicadores de desempenho futuro, enquanto as medidas financeiras estão mais relacionadas a algo que já ocorreu, resultados, como o lucro, por exemplo.

A pesquisa de Hronec (1994) conclui que ao adotar um sistema de avaliação de desempenho constituído por indicadores as empresas alcançam: o alinhamento das pessoas com os objetivos estratégicos e a missão da empresa; maior satisfação dos clientes; oportunidades de monitorar seus processos e instituir melhorias contínuas;

desempenho eficaz e eficiente em longo prazo; coletas de informações necessárias e focadas nos melhores processos, que permitem comparações entre empresas (*benchmarking*); oportunidade de implementar processos de mudança menos traumáticos, por meio da definição e recompensa do novo comportamento.

Alguns autores alegam que os indicadores não financeiros traduzem melhor os investimentos e a *performance* nestes aspectos intangíveis e que, por isso, são bons para prever a *performance* financeira futura (ECCLES, 1991; EPSTEIN e MANZONI, 1998; KAPLAN e NORTON, 2006).

Estes intangíveis constituem uma fonte de vantagem competitiva sustentável e são recursos que a empresa detém que não são facilmente copiáveis ou imitáveis (MARR *et al.*, 2004a; PETERAF, 1993).

Outra característica dos sistemas de medição da *performance* é o alinhamento dos indicadores de *performance* à estratégia. Presume-se que um bom sistema de medição de “*performance*” traduz a estratégia e comunica-a à organização (EPSTEIN e MANZONI, 1998; KAPLAN e NORTON, 1992, 96a,).

## 2.5 Indicadores de Desempenho na Pesquisa da Satisfação de Clientes

A medição de satisfação dos clientes, como relatam Rossi e Slongo (1998), representa nos Estados Unidos, uma verdadeira indústria. Centenas de empresas de pesquisa são especializadas nesse assunto; conferências nacionais e internacionais são realizadas sistematicamente (*Annual Customer Satisfaction and Quality Measurement Conference*, organizada pela A.M.A.). A literatura concernente ao tema é abundante, tanto em livros quanto em artigos publicados em “*journals*” e revistas.

Este contexto acaba por emprestar indiscutível relevância às pesquisas de satisfação de clientes.

Pesquisa lançada pela Kronos Inc., empresa voltada para soluções de gerenciamento da força de trabalho, mostrou que 82% dos consumidores interromperam

suas relações comerciais com uma empresa devido a má qualidade de atendimento e 60% acreditam que as companhias não se preocupam em treinar os funcionários. (2012).

O MPE Brasil – “Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas” é uma forma de reconhecer a nível estadual e nacional às micro e pequenas empresas que promovem o aumento da qualidade, da produtividade e da competitividade, pela disseminação de conceitos e práticas de gestão.

A metodologia do sistema de auto avaliação do Prêmio se inicia com um questionário, constante nos Anexos, elaborado com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ (2015).

Ele é o primeiro passo para realizar um diagnóstico do atual estágio da gestão da empresa e para a candidatura ao MPE Brasil.

2.5.1. MPE Brasil – “Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas”.

O Questionário de Auto avaliação do MPE Brasil – “Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas” está dividido em quatro partes.

A Parte I – Gestão da Empresa é composta por 37 questões de múltipla escolha. As outras 3 partes são opcionais: a Parte II – Características de Comportamento do Empreendedor; a Parte III – Práticas de Responsabilidade Social; e a Parte IV – Destaque Inovação.

Do total de 37 questões utilizadas na Parte I para avaliar a qualidade das práticas na gestão nos negócios o número de itens relacionados à gestão de clientes, que totalizam 8, somam 22 % do total de requisitos de Gestão da Empresa, conforme pode ser observado nas questões dos Quadros 2, 3, 4, 5 e 6, a seguir.

**Quadro 2 – Registro das reclamações dos clientes.**

<b>13. AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES SÃO REGISTRADAS E TRATADAS?</b>	
<p>Quando ocorre uma reclamação é necessário que a empresa registre-a e a trate adequadamente, de forma a garantir a satisfação e a continuidade da utilização dos produtos e serviços pelos clientes. O tratamento das reclamações consiste na pronta solução do problema junto ao cliente e, posteriormente, na identificação das suas causas e eliminação por meio de ações apropriadas, prevenindo a repetição. As reclamações corretamente tratadas podem contribuir para a fidelização dos clientes.</p>	
	<p><b>a.</b> Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.</p>
	<p><b>b.</b> As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.</p>
	<p><b>c.</b> As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.</p>
	<p><b>d.</b> As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.</p>

Fonte: O Questionário de Auto avaliação do MPE Brasil. Parte I – Gestão da Empresa. (2015)

**Quadro 3 – Avaliação da satisfação dos clientes.**

<b>14. A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA?</b>	
<p>A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a empresa e seus produtos, e identificar oportunidades para melhoria. A análise dos resultados e a tomada de ações proporcionarão o aumento da satisfação dos clientes e consequente fidelização.</p>	
	<p><b>a.</b> A satisfação dos clientes não é avaliada.</p>
	<p><b>b.</b> A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.</p>
	<p><b>c.</b> A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes.</p>
	<p><b>d.</b> A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.</p>

Fonte: O Questionário de Auto avaliação do MPE Brasil. Parte I – Gestão da Empresa. (2015)

**Quadro 4 – Processamento e análise das informações sobre clientes.**

<b>15. AS INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS CLIENTES SÃO ANALISADAS E UTILIZADAS PARA INTENSIFICAR A SUA FIDELIDADE E CAPTAR NOVOS?</b>	
<p>Conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes. Assim, a busca da fidelidade dos clientes atuais é economicamente mais interessante. Embora a satisfação apenas não seja suficiente para garantir a fidelidade do cliente, ela já é um bom indício de sua lealdade, pois não é comum que um cliente insatisfeito volte a comprar. As informações obtidas dos clientes atuais por meio, por exemplo, da identificação de suas necessidades, avaliação de sua satisfação e das reclamações, também são de grande importância para traçar estratégias para captar novos clientes no mercado.</p>	
	<p><b>a.</b> As informações obtidas dos clientes não são analisadas.</p>
	<p><b>b.</b> As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais.</p>
	<p><b>c.</b> As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais.</p>
	<p><b>d.</b> As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização e captação de novos clientes.</p>

Fonte: O Questionário de Auto avaliação do MPE Brasil. Parte I – Gestão da Empresa. (2015)

**Quadro 5 – Resultados das informações sobre clientes.**

<b>32. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES?</b>	
Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de avaliação da satisfação dos clientes referida na questão 14.	
<b>a.</b>	Não existem informações suficientes para avaliar.
<b>b.</b>	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
<b>c.</b>	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
<b>d.</b>	Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

Fonte: O Questionário de Auto avaliação do MPE Brasil. Parte I – Gestão da Empresa. (2015)

O MPE Brasil é realizado em parceria entre o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau com apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2015).

Com base em todos esses dados, não resta dúvida, portanto, de que a excelência em pesquisa sobre a satisfação dos clientes é um importante pré-requisito para a conquista do MPE Brasil – “Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas”.

As MPEs são parte fundamental do acelerado processo de desenvolvimento do País. Estudos consistentes comprovam a importância estratégica das MPEs para a geração de renda e qualidade de vida das pessoas, bem como para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade brasileira.

De acordo com pesquisa do SEBRAE (2014), entre os “fatores mais importantes para a sobrevivência e *“causa mortis”* da empresa”, destacam-se os demonstrados no Quadro 6.

**Quadro 6 - Mortalidade e sobrevivência das empresas.**

<b>Fatores de sucesso e fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.</b>	<b>% de respostas</b>
Planejamento prévio	49 % dos que fecharam (empresas encerradas).
Planejamento prévio combinado à gestão após a abertura do negócio.	36 % das empresas que estão em atividade.
Mercado: clientes e hábitos de consumo	46 % não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes.

Fonte: SEBRAE (2013).

Neste contexto, é inequívoco o caráter estratégico das pesquisas sobre Satisfação de Clientes, uma vez que fornecem o conhecimento essencial para a construção e sedimentação das vantagens competitivas das empresas.

Outra evidência da importância e oportunidade do tema “Pesquisa de Satisfação do Cliente” é sua inclusão nas prioridades de pesquisa do “*Marketing Science Institute*” (MSI) para o triênio 1996-1998.

O interesse de pesquisa pelos processos de medição da satisfação dos clientes aparece no “*Priority Topic 1 (Capital Topic) - Customers and Consumers*”. Vale lembrar que o MSI definiu 15 prioridades para o referido triênio. A mais destacada (o *capital topic*) é, justamente, clientes e consumidores, em que se inscreve a medição de satisfação de clientes.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 Problema da Pesquisa

Apesar da constatação de que sistemas de avaliação de desempenho são raramente utilizados por médias e pequenas empresas existem poucos trabalhos teóricos e/ou empíricos sobre avaliação de desempenho organizacional em MPEs (GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005).

Sabendo que as principais causas de mortalidade de empresas são as dificuldades com planejamento prévio e gestão empresarial, um dos maiores desafios de gestão, no quesito planejamento prévio, reside na necessidade de identificar quais medições deveriam ser priorizadas e quais indicadores não financeiros seriam ideais dentro de um sistema ou de um processo de Avaliação de Desempenho Empresarial.

Argumenta-se na literatura que a maioria das ferramentas que surgiram para avaliar o desempenho organizacional tem seu foco em grandes empresas, e, mesmo que esses modelos fossem implantados corretamente, eles seriam insuficientes para atender às características diferenciadas que se apresentam nas MPEs (GARENGO, BIAZZO e BITITCI, 2005).

Todavia, a questão central é inicialmente definir quais critérios devem ser observados e como eles devem ser combinados para que o resultado da avaliação seja satisfatório. Cabe enfatizar que os diferentes critérios podem ser agrupados em perspectivas de diferentes naturezas (CARNEIRO *et al.*, 2005).

A pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente por meio da avaliação da performance da empresa, a partir do seu ponto de vista (ROSSI e SLONGO, 1998).

“A satisfação do cliente é vista com o propósito maior da organização e como única forma pela qual ela poderá sobreviver em longo prazo”, como observam Rocha e Christensen (1999, p. 90).

Mais importante, ainda, é a relação verificada nas empresas entre altos níveis de satisfação de clientes e retornos econômicos superiores, sendo que, hoje, há amplo suporte empírico para comprovar que elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média (REICHELDT e SASSER, 1990; FORNELL, 1992; ANDERSON *et al.* 1994).

Esse com certeza deve ser o pensamento de qualquer organização que queira se distinguir das demais, mostrando que a qualidade dos produtos e do atendimento é o diferencial das empresas atualmente e, assim sendo, as empresas devem se esforçar ao máximo para conhecer, estudar e sanar todas as dificuldades e anseios de seus clientes, de forma a lhes proporcionar maior satisfação em adquirir seus produtos.

Enquanto a literatura tem abordado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade das empresas, atualmente, a tomada de decisão envolve um maior número de variáveis, exigindo dos gestores uma grande preocupação com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, satisfação dos colaboradores, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação e habilidades estratégicas, de acordo com Miranda *et al.* (2003).

Desta forma, o presente trabalho ressalta que, as médias e pequenas empresas devem estar atentas no sentido de direcionar seus investimentos por meio da análise dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, pois, de posse desses indicadores, será possível propor melhorias acerca das atividades desenvolvidas, para a competitividade do negócio e para a otimização de seus recursos.

Segundo Kotler (2000, p.69) “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.”.

De acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2011), a razão mais contundente para as empresas se preocuparem com a satisfação dos consumidores, está relacionada ao fator de decisão do cliente com base na aquisição de produtos ou serviços da mesma empresa. As avaliações pós-compra apresentam extrema importância na manutenção e fidelização do cliente, pois aqueles que não tiveram suas expectativas alcançadas, dificilmente realizarão nova aquisição na mesma empresa.

Entretanto, a ausência ou o desconhecimento de práticas de gestão, a falta ou as deficiências na qualificação da mão de obra e de infraestrutura, a indiferença ou o desconhecimento das vantagens do planejamento estratégico nas MPEs limitam a adoção de sistemas, de indicadores e ferramentas de mensuração de desempenho tanto financeiros quanto não financeiros.

### 3.2 Objetivo geral

Pesquisar se a Satisfação dos Clientes é utilizada como indicador de desempenho das MPEs, da região de Jundiaí, nos setores de Comércio, Serviço e Indústria.

### 3.3 Objetivos específicos

3.3.1 Verificar quais indicadores de desempenho são utilizados por empresários das MPEs para medir a satisfação dos clientes.

3.3.2 Averiguar se as MPEs consideram a mensuração da satisfação dos clientes como um diferencial competitivo do negócio e esta prática de gestão como estratégia para atrair, reter e fidelizar clientes.

#### 4. MÉTODO

A metodologia de pesquisa seguiu o método “*Survey*” tratando-se, inicialmente, de estudo quantitativo, com o propósito descritivo, pois os dados foram coletados por meio de questionários obtidos por entrevistas presenciais realizadas com empresários de EPP e ME da região de Jundiaí, que em seguida foram analisados estatisticamente.

A pesquisa *survey* é classificada de acordo com seu propósito em explanatória, exploratória, descritiva e quanto ao tempo em: longitudinal e corte-transversal, conforme Pinsonneault e Kraemer (1993).

A pesquisa *survey* de propósito descritiva busca identificar como a população definida percebe determinada situação e se há variações de percepção ou atitude de um subgrupo em relação a situações, como descrevem Freitas *et al.* (2000).

Após o tratamento estatístico dos dados, foram realizadas análises dos resultados, objetivando tratar os dados coletados de forma a evidenciar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, explicando os resultados obtidos na pesquisa quantitativa.

O método de pesquisa “*survey*” é quantitativo, e sua escolha deve estar associada aos objetivos da pesquisa, segundo Freitas *et al.* (2000). Para os autores tanto os métodos qualitativos quanto os quantitativos possuem vantagens e desvantagens. O pesquisador deve analisar qual método é adequado para sua pesquisa não sendo necessário restringir-se a um único método; para eles “cada desenho de pesquisa ou investigação pode fazer uso de diferentes métodos de forma combinada, o que se denomina de “multimétodo”.

Assim, em síntese, a pesquisa foi do tipo “*Survey*” de propósito descritivo das práticas de gestão do negócio da população, a saber, os empresários de MPes, especificamente de EPP e ME, buscando identificar o uso de ferramentas na gestão de clientes e, mais especificamente, a utilização de um instrumento gerencial conhecido como Pesquisa de Satisfação de Clientes.

O método da pesquisa foi quantitativo porque procurou identificar, analisar e destacar as dimensões quantitativas do uso da Pesquisa de Satisfação do Cliente.

O método “*Survey*” é pertinente quando o pesquisador pretende investigar o que, por que, como ou quanto se dá determinada situação, não sendo possível por intermédio do método, determinar variáveis dependentes e independentes; a pesquisa dá-se no momento presente ou recente e trata situações reais do ambiente. (FREITAS *et al.* 2000).

O uso da Pesquisa “*Survey*” é apropriada quando as questões de interesse são: “o que está acontecendo, como e por quê?; quando o controle das variáveis não são possíveis e quando os fenômenos estudados ocorrem no presente ou passado recente, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993).

#### 4.1 Coleta de dados

O processo de amostragem foi não probabilístico e para a coleta de dados foram realizados levantamentos, junto as ME e EPP da região de Jundiaí, utilizando técnicas de entrevistas presenciais e aplicação de um questionário de pesquisa com 12 (doze) perguntas fechadas, conforme modelo Anexo 1, elaborado pelo autor.

Fink (1995a; 1995c) diz que o método utiliza um instrumento predefinido, que é o questionário, para obter descrições quantitativas de uma população e para Mello (2013) o método “*Survey*” “é um método de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, saúde, planos, crenças e de fundo social, educacional e financeiro”.

O questionário deve ser administrado pelo pesquisador, que pode enviá-lo aos entrevistados, por meio impresso ou eletrônico, sendo possível oferecer assistência para o preenchimento, fazer a pesquisa presencialmente ou via telefone, segundo Mello (2013).

#### 4.2 Delimitações da pesquisa - universo ou população (EPP E ME)

Segundo estatísticas fornecidas pelo SEBRAE-SP/ UGE, versão 30/06/2014, sobre os números das Empresas de Pequeno Porte (EPP) e das Microempresas (ME) da região de Jundiaí são demonstrados na Tabela 4.

**Tabela 4 - Números das Empresas de Pequeno Porte (EPP) e das Microempresas (ME) da região de Jundiaí.**

<b>Empresas dos setores de Comércio, Serviços e Indústria</b>	<b>Números</b>
Empresas de Pequeno Porte (EPP)	7.742
Microempresas (ME)	31.390

Fonte SEBRAE (2014)

Os números de Empresas de Pequeno Porte e das Microempresas (ME) contemplam os dez maiores segmentos de cada setor de atividade dos municípios de Bragança Paulista, Cabreúva, Cajamar, Campo Limpo Paulista, Itatiba, Itupeva, Jarinu, Jundiaí, Louveira, Morungaba, Pedra Bela, Pinhalzinho, Tuiuti, Vargem e Várzea Paulista.

#### 4.3 Universo das Empresas de Pequeno Porte (EPP)

De acordo com Cadastro SEBRAE de Empresas (CSE 2.2-2012) o número de empresas de Pequeno Porte (EPP) na região de Jundiaí é constituído de 7.742 empresas, segundo Processamento SEBRAE-SP/ UGE ,versão 30/06/2014, distribuídas como na Tabela 5:

**Tabela 5 - Números das Empresas de Pequeno Porte (EPP) da região de Jundiaí.**

<b>Segmentos de empresas de Pequeno Porte (EPP)</b>	<b>Número de Empresas</b>
Comércio	3.493
Serviços	2.509
Indústria	1.740

Fonte SEBRAE (2014)

As tabelas 6, 7 e 8, abaixo, contêm estatísticas sobre o número de EPP contemplando os dez maiores segmentos de cada setor de atividade dos 15 municípios acima citados. Não foram listados os segmentos com menos de dez estabelecimentos.

**Tabela 6 – Estatísticas das Empresas de Pequeno Porte (EPP), Setor de Comércio, da região de Jundiaí.**

<b>Principais Classes CNAE</b>	<b>Número de Estabelecimentos</b>	<b>% na Região de Jundiaí</b>	<b>% no Estado de São Paulo</b>
1. Varejo de Materiais de Construção	443	12,7	10,7
2. Varejo de Vestuário	267	7,6	8,3
3. Comercio de Auto Peças	227	6,5	6,9
4. Mini Mercado e Marcenarias	169	4,8	4,2
5. Farmácias	164	4,7	4,3
6. Varejo de moveis e artigos de iluminação	115	3,3	3,0
7. Padarias, varejo de laticínios e doces	104	3,0	3,6
8. Manutenção e Reparação de Veículos	88	2,5	1,7
9. Varejo de Equip. e Suprimentos de Informática	87	2,5	3,2
10. Varejo de Calçados, Artigos de Couro e Viagens	78	2,2	2,5
Total	3.493	100,0	100,0

Fonte SEBRAE. (2014).

**Tabela 7 – Estatísticas das Empresas de Pequeno Porte (EPP), Setor de Serviços, da região de Jundiaí.**

<b>Principais Classes CNAE</b>	<b>Número de Estabelecimentos</b>	<b>% na região de Jundiaí</b>	<b>% no Estado de São Paulo</b>
1. Serviços de Alimentação	385	15,3	13,1
2. Transporte Terrestre	367	14,6	9,9
3. Serviços de Saúde	311	12,4	10,4
4. Serviços de Escritório e Apoio Administrativo	195	7,8	10,3
5. Educação	131	5,2	5,0
6. Serviços Jurídicos e de Contabilistas	116	4,6	5,8
7. Arquitetura e Engenharia	107	4,3	4,5
8. Atividades Imobiliárias	104	4,1	4,4
9. Serviços de Tecnologia da Informação	83	3,3	3,9
10. Consultoria em Gestão Empresarial	78	3,1	4,1
Total	2.509	100,0	100,0

Fonte SEBRAE (2014)

**Tabela 8 - Estatísticas das Empresas de Pequeno Porte (EPP), Setor de Indústria, da região de Jundiaí.**

<b>Principais Classes CNAE</b>	<b>Número de Estabelecimentos</b>	<b>% na região de Jundiaí</b>	<b>% no Estado de São Paulo</b>
1) Fabricação de produtos de metal	282	15,2	10,9
2) Construção	177	10,2	12,3
3) Serviços especializados para construção	170	9,8	10,9
4) Fabricação de máquinas e equipamentos	137	7,9	6,0
5) Fabricação de produtos alimentícios	113	6,5	5,8
6) Confeção de artigos para vestuário	106	6,2	10,5
7) Produtos minerais não metálicos	102	5,9	3,8
8) Artefatos de borracha e plástico	101	5,8	5,7
9) Manutenção e instalação de máquinas e equipamentos	98	5,6	3,3
10) Fabricação produtos químicos	45	2,6	2,4
<b>Total</b>	<b>1.740</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte SEBRAE (2014).

#### 4.4 Universo das Microempresas (ME)

De acordo com o Cadastro SEBRAE e de Empresas (CSE 2.2-2012) o número de Microempresas (ME) na região de Jundiaí é constituído de 31.390, segundo Processamento SEBRAE-SP/ UGE ,versão 30/06/2014, distribuídas conforme Tabela 9.

**Tabela 9 - Números das Microempresas (ME) da região de Jundiaí.**

<b>Segmentos de empresas de Micro Empresas (EPP)</b>	<b>Número de Empresas</b>
Comércio	14.184
Serviços	13.533
Indústria	3.673.

Fonte SEBRAE (2014).

As tabelas 10, 11 e 12, a seguir, mostram as estatísticas sobre o número de Microempresas contemplando os dez maiores segmentos de cada setor de atividade dos 15 municípios acima citados. Não foram listados os segmentos com menos de dez estabelecimentos.

**Tabela 10 - Estatísticas das Microempresas (ME), setor de comércio, da região de Jundiaí.**

<b>Principais Classes CNAE</b>	<b>Número de Estabelecimentos</b>	<b>% na Região de Jundiaí</b>	<b>% no Estado de São Paulo</b>
1. Varejo de Vestuário	1.471	10,4	10,9
2. Varejo de Materiais de Construção	1.119	7,9	6,8
3. Comércio de Auto Peças	899	6,3	6,7
4. Mini Mercado e Marcenarias	871	6,1	5,7
5. Varejo de Equipamentos e Suprimentos de Informática	581	4,1	4,1
6. Manutenção e Reparação de Veículos	579	4,1	3,9
7. Livrarias, papelarias e bancas de jornal	450	3,2	2,9
8. Padarias, varejo de laticínios e doces	384	2,7	2,7
9. Comércio de veículos automotores	367	2,6	1,9
10. Conveniências e varejo especializado alimentos	334	2,4	2,5
<b>Total</b>	<b>14.184</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte SEBRAE (2014).

**Tabela 11 – Estatísticas das Microempresas (ME), setor de Serviços, da região de Jundiaí.**

<b>Principais Classes CNAE</b>	<b>Numero de Estabelecimentos</b>	<b>% na região de Jundiaí</b>	<b>% no Estado de São Paulo</b>
1) Serviços de Alimentação	2.905	21,5	17,8
2) Serviços de Escritório e Apoio Administrativo	1.555	11,5	12,1
3) Transporte Terrestre	1.468	10,8	8,6
4) Educação	734	5,4	4,6
5) Serviços para Edifícios e Paisagismo	727	5,4	7,5
6) Serviços de Saúde	685	5,1	4,5
7) Serviços de Tecnologia da Informação	629	4,6	6,8
8) Consultoria em Gestão Empresarial	463	3,4	2,9
9) Atividades Imobiliárias	438	3,2	2,8
10) Arquitetura e Engenharia	426	3,1	2,7
Total	13.533	100,0	100,0

Fonte SEBRAE (2014).

**Tabela 12 - Estatísticas das Microempresas (ME), setor de Indústria, da região de Jundiaí.**

<b>Principais Classes CNAE</b>	<b>Número de Estabelecimentos</b>	<b>% na região de Jundiaí</b>	<b>% no Estado de São Paulo</b>
1) Serviços especializados para construção	687	18,7	19,3
2) Construção	582	15,8	18,0
3) Confecção de artigos para vestuário	350	9,5	15,0
4) Fabricação de produtos de metal	304	8,3	5,8
5) Manutenção e instalação de máquinas e equipamentos	291	7,9	5,5
6) Fabricação de produtos alimentícios	247	6,7	5,8
7) Produtos minerais não metálicos	229	6,2	2,7
8) Fabricação de moveis	127	3,5	2,4
9) Artefatos de borracha e plástico	110	3,0	2,3
10) Fabricação de máquinas e equipamentos	109	3,0	1,7
Total	3.673	100,0	100,0

Fonte SEBRAE (2014).

#### 4.5 Universo dos Microempreendedores Individuais (MEI)

O Cadastro SEBRAE de Empresas (CSE 2.2-2012) mostra que o número de Microempreendedores individuais (MEI) na região de Jundiaí é de 12.780 empresas, segundo Processamento SEBRAE-SP/ UGE versão 30/06/2014, distribuídas conforme Tabela 13.

**Tabela 13 – Números: Microempreendedores Individuais (MEI) da região de Jundiaí.**

<b>Segmentos de empresas de Microempreendedores Individuais (MEI)</b>	<b>Número de Empresas</b>
Comércio	4.512
Serviços	5.545
Indústria	2.723

Fonte SEBRAE (2014).

As tabelas 14, 15 e 16, a seguir, mostram as estatísticas sobre o número de Microempreendedores individuais (MEI) contemplando os dez maiores segmentos de cada setor de atividade dos 15 municípios acima citados. Não foram listados os segmentos com menos de dez estabelecimentos.

**Tabela 14 – Estatísticas de Microempreendedores Individuais (MEI), setor de Comercio, da região de Jundiaí.**

<b>Principais Classes CNAE</b>	<b>Número de Estabelecimentos</b>	<b>% na Região de Jundiaí</b>	<b>% no Estado de São Paulo</b>
1) Varejo de Vestuário	1.478	32,0	28,8
2) Manutenção e Reparação de Veículos	554	12,0	10,9
3) Varejo de cosméticos e produtos de perfumaria.	218	4,7	5,2
4) Varejo de tecidos e artefatos de cama, mesa e banho.	199	4,3	5,2
5) Varejo de equipamentos e suprimentos de informática.	163	3,5	3,4
6) Varejo de especializado alimentação	155	3,4	2,9
7) Mini mercados e mercearias	147	3,2	3,6
8) Padarias, varejo de laticínios e doces.	112	2,4	2,9
9) Varejo de Bebidas	105	2,3	3,5
10) Comercio de auto peças	98	2,1	2,2
<b>Total</b>	<b>4.512</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte SEBRAE (2014).

**Tabela 15 - Estatísticas Microempreendedores Individuais (MEI), setor de Serviços, da região de Jundiaí.**

<b>Principais Classes CNAE</b>	<b>Numero de Estabelecimentos</b>	<b>% na região de Jundiaí</b>	<b>% no Estado de São Paulo</b>
1) Serviços Pessoais	1.509	28,5	29,6
2) Serviços de Alimentação	1.185	21,0	22,4
3) Serviços de Escritório e Apoio Administrativo	453	8,0	8,3
4) Educação	450	8,0	8,2
5) Reparação informática e objetos pessoais	450	8,0	7,6
6) Transporte terrestre	424	7,5	7,0
7) Publicidade e pesquisa de mercado	307	5,4	5,7
8) Serviços para edifícios e paisagismo	118	2,1	1,5
9) Serviços técnicos e científicos diversos	115	2,0	2,2
10) Serviços de edição	113	2,0	1,9
Total	5.545	100,0	100,0

Fonte SEBRAE (2014).

**Tabela 16 – Estatísticas dos Microempreendedores Individuais (MEI), setor de Indústria, da região de Jundiaí.**

<b>Principais Classes CNAE</b>	<b>Numero de Estabelecimentos</b>	<b>% na região de Jundiaí</b>	<b>% no Estado de São Paulo</b>
1) Serviços especializados para construção	1.256	46,1	43,7
2) Confecção artigos de vestuários	343	12,5	15,5
3) Fabricação produtos metal	218	7,9	5,9
4) Indústrias diversas	178	5,5	7,0
5) Manutenção e instalação maquinas e equipamentos	164	5,0	4,3
6) Fabricação produtos alimentícios	154	5,7	4,8
7) Fabricação de moveis	79	2,9	3,2
8) Fabricação de produtos têxteis	75	2,5	3,3
9) Produtos de minerais não metálicos	66	2,4	1,2
10) Fabricação produtos de madeira	60	2,2	2,1
Total	2.723	100,0	100,0

Fonte SEBRAE (2014).

#### 4.6 Amostra

O processo de amostragem foi não probabilístico, pois partiu de um universo naturalmente restrito, já que foram consultadas 61 (sessenta e um) pequenas e médias empresas dos setores de comércio, indústria e serviços da região de Jundiaí.

As técnicas amostrais podem ser divididas em probabilísticas ou não probabilísticas. A primeira é definida como o “processo de amostragem em que cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra”. A segunda é conceituada como uma “técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória”. Baseia-se no julgamento do pesquisador e em função disso não “permite uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais, e as estatísticas obtidas não podem ser projetadas para a população” (MALLHORTA, 2001, p.305 e 320).

A amostra pode ser considerada como não probabilística intencional e a justificativa decorre de certa homogeneidade no perfil da amostra, ou seja, as empresas selecionadas são micro e pequenas empresas com gestão familiar.

Considerando que as empresas pertenciam a setores diferentes, como indústria, comércio e serviços, as tabulações das respostas foram processadas, agrupadas e relacionadas dentro dos respectivos setores, e em função da equivalência de porte (MPEs), julgou-se que tenha existido certa similaridade nas práticas de gestão dos negócios e semelhança no emprego de indicadores de desempenho na gestão de clientes.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 Empresas Participantes da Pesquisa por Município

O processo de amostragem das empresas por município foi não probabilístico onde os próprios componentes da população, as empresas convidadas, eram voluntárias para participar da pesquisa.

Os Questionários da Pesquisa de Satisfação de Clientes foram aplicados mediante entrevistas presenciais com proprietários de 61 (sessenta e um) empresas em 13 municípios distintos, como demonstrado na Tabela 17.

**Tabela 17 - Empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados por município.**

<b>Municípios</b>	<b>Números: empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados</b>
Jundiaí	26
São Paulo	07
Itatiba	06
São João da Boa Vista	06
Bragança Paulista	04
Campo Limpo Paulista	03
Francisco Morato	03
Itupeva	01
Louveira	01
Caieiras	01
Cajamar	01
Jarinu	01
Várzea Paulista	01
<b>Total</b>	<b>61</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor. Dados da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

## 5.2 Empresas Pesquisadas por Município Agrupadas por Setor

O processo de amostragem das empresas por setor foi não probabilístico onde os próprios componentes da população (empresários) eram voluntários para participar da pesquisa.

Abaixo, são apresentadas as Tabelas 18, 19, 20 e 21 com os números das 61 (sessenta e um) empresas visitadas, nos setores de comércio, indústria e serviços e as quantidades dos questionários de pesquisa aplicados.

**Tabela 18 - Empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados por município, no setor de comércio.**

<b>Setor</b>	<b>Municípios</b>	<b>Números: empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados</b>
Comércio	São João da Boa Vista	02
	Jundiaí	09
	Bragança Paulista	02
	Francisco Morato	02
	Itatiba	05
	Louveira	01
	Caieiras	01
	Jarinu	01
Sub-total	08	23

Fonte: Elaborado pelo Autor. Dados da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

**Tabela 19 - Empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados, por município, no setor de serviços.**

<b>Setor</b>	<b>Municípios</b>	<b>Números: empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados</b>
Serviço	São João da Boa Vista	04
	Jundiá	17
	Bragança Paulista	02
	Francisco Morato	01
	Cajamar	01
	Várzea Paulista	01
	Campo Limpo Paulista	03
	São Paulo	05
Itupeva	01	
Sub-total	09	35

Fonte: Elaborado pelo Autor. Dados da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

**Tabela 20 - Empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados, por município, no setor de indústria.**

<b>Setor</b>	<b>Municípios</b>	<b>Números: empresas visitadas e questionários de pesquisa aplicados</b>
Indústria	São Paulo	02
	Itatiba	01
Subtotal	02	03

Fonte: Elaborado pelo Autor. Dados da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

### 5.3 Empresas pesquisadas por setor agrupadas por segmento (CNAE)

**Quadro 7 – Classificação das Empresas Pesquisadas por CNAE.**

<b>Setor</b>	<b>Segmentos</b>
Comercio	Móveis, Material Construção, Vestuário, Móveis, Calçados, Farmácia, Ração Animal, Embalagens, Vidraçaria, Manutenção e Reparação Veículos, Distribuidora de Bebidas, Mini Mercado e Mercearia, Vedações e Rolamentos, Padarias, Varejo de Laticínios e Doces, Distribuidora de Alimentos.
Serviços:	Consultoria Gestão Empresarial, Educação, Alimentação (Restaurante, Lanchonete), Locadora Máquinas, Serralheria, Controle de Pragas, Serviços para Edifícios e Paisagismo, Marcenaria, Seguradora, Diversão (Boliche), Estética e Beleza, Manutenção Predial, Artigos de Festa, Inspeção Veicular, Logística, Transportes Terrestres, Arquitetura e Engenharia.
Indústria	Química, Eletro Eletrônico, Componentes Ópticos.

Fonte: Elaborado pelo Autor. Dados da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

### 5.4 Análise dos resultados da Pesquisa de Satisfação de Clientes

A pesquisa de campo (coleta de dados) foi realizada utilizando-se de técnicas de entrevistas presenciais e aplicação de um questionário com perguntas fechadas, conforme modelo Anexo 1, estruturadas de forma a responder aos objetivos da pesquisa.

Os dados coletados dos 61 (sessenta e um) Questionários de Pesquisa foram processados em programa de tabulação no formato de Planilha Excel, disponível para consulta.

Visando facilitar o processo de análise segmentada e interpretação das respostas, os questionários de pesquisa foram agrupados e classificados por empresa dentro dos seus respectivos setores de enquadramento como indústria, comércio e serviços.

“Agrupar objetos ou elementos consiste em reconhecer neles um certo grau de similaridade, suficiente para reuni-los num mesmo conjunto” (VALENTIN, 2000, p.53).

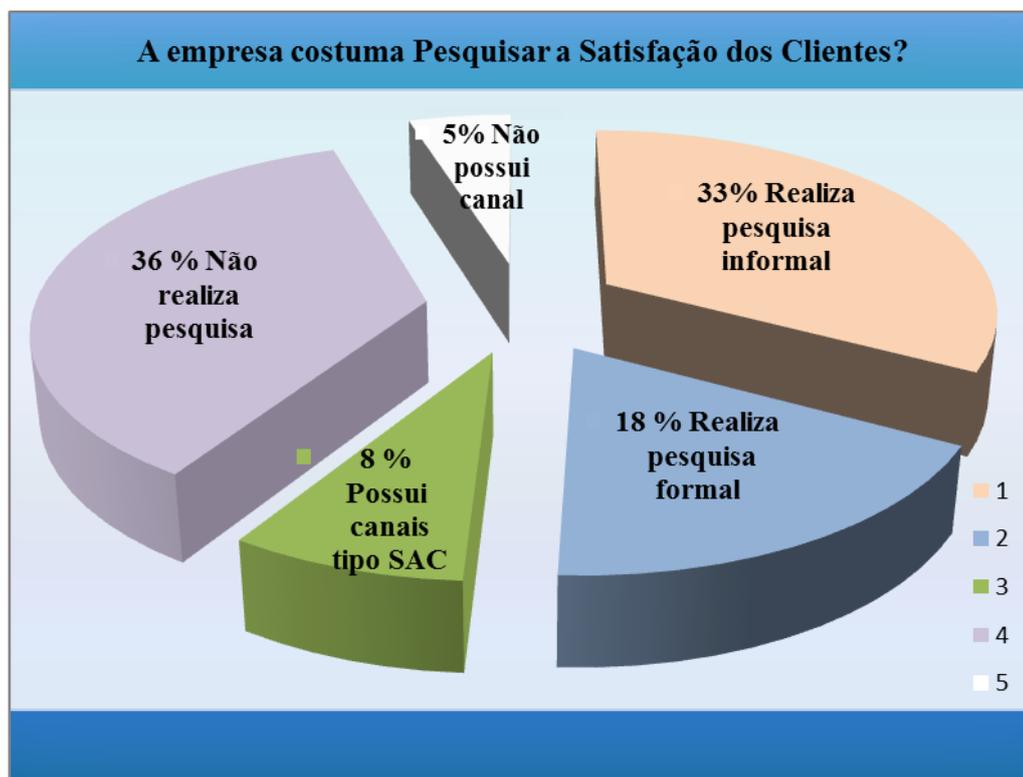
Neste particular, o uso da Pesquisa “*Survey*” é apropriada quando as questões de interesse são: “o que está acontecendo, como e por quê?; quando os controles das variáveis não são possíveis e quando os fenômenos estudados ocorrem no presente ou passado recente, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993).

As tabulações das 12 perguntas do questionário Pesquisa Satisfação de Clientes, as respectivas sumarizações dos dados coletados e as interpretações das respostas, estão transcritas nos 12 Gráficos específicos e suas respectivas Tabelas a seguir apresentadas.

Conforme os objetivos da pesquisa, uma das necessidades de desenvolver os assuntos teóricos é subsidiar, após o levantamento de dados, a análise das práticas de gestão relacionadas a satisfação dos clientes.

Visando atender os objetivos específicos, a análise dos dados será possível de duas maneiras: por meio da tabulação das respostas coletadas, da interpretação das informações resultantes das respostas e por meio da interpretação, conforme referenciais teóricos.

O Gráfico 01, a seguir, representa os percentuais referentes a cada uma das opções de respostas à pergunta “A sua empresa costuma pesquisar a satisfação dos clientes?” do questionário da “Pesquisa de Satisfação de Cliente”.



**Gráfico 1- Uso da Pesquisa de Satisfação de Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor. (2015).

#### 5.4.1 – Uso de pesquisas de satisfação de clientes.

A tabulação dos dados e a análise do Gráfico 1 referente à pergunta “Se a empresa costuma pesquisar a satisfação dos clientes” apresentam resultados que permitem concluir que:

Das 61 empresas pesquisadas, 25 empresas, o equivalente a 41 % da amostra, não realizam a Pesquisa de Satisfação de Clientes e não disponibilizam canais de comunicação tipo SAC, Fale Conosco, Caixa de Sugestões, entre outros, para relacionamento com os clientes.

Entre as 61 empresas pesquisadas, 16 empresas pesquisadas, equivalente a 26,2 % da amostra, realizam a Pesquisa de Satisfação de Clientes e disponibilizam canais de comunicação tipo SAC, Fale Conosco, Caixa de Sugestões, entre outros, para relacionamento com os clientes.

Sintetizando os resultados da tabulação, 45 empresas pesquisadas, equivalente a 73,7 % da amostra, não realizam a Pesquisa de Satisfação de Clientes, não disponibilizam canais de comunicação tipo SAC, Fale Conosco, Caixa de Sugestões, entre outros, para relacionamento com os clientes ou realizam pesquisas de satisfação de maneira informal, casual e assistemática.

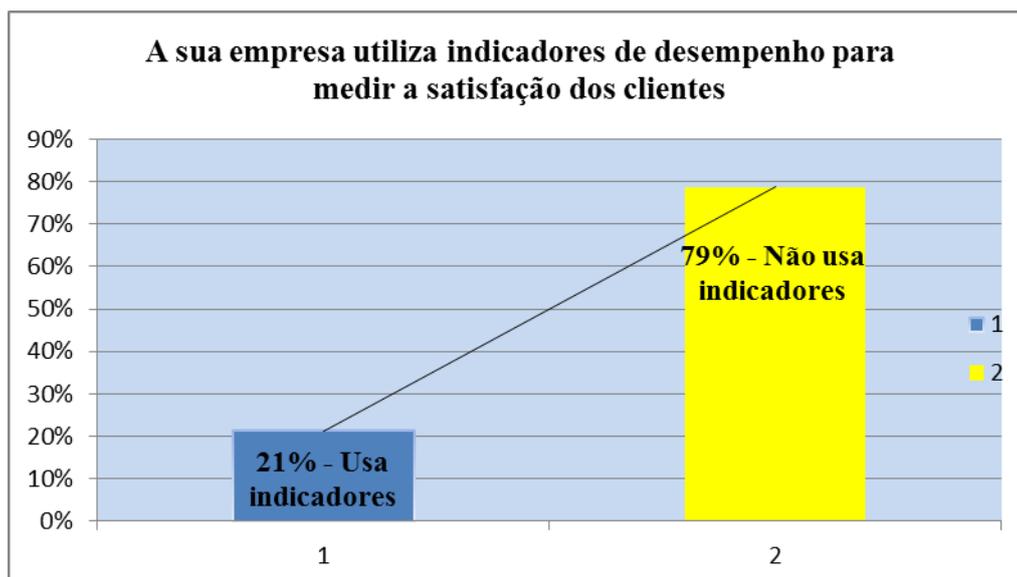
. As 36 empresas que realizam Pesquisa de Satisfação de Clientes, formal ou informalmente, são representadas pelos setores de: Serviços, 22 empresas pesquisadas, equivalente a 61,1 % da amostra; Comercio, 13 empresas pesquisadas, correspondente a 36,1 % da amostra e Indústria, 01 empresa pesquisada, 2,7 % da amostra.

Ainda que, cada vez mais, a tomada de decisão na gestão dos negócios envolva um número maior de variáveis, a pesquisa revela que: das 36 empresas que realizam Pesquisa de Satisfação de Clientes 22 empresas, equivalente a 61,1 % da amostra, são do setor de serviços e apenas 11 empresas pesquisadas, que corresponde a 18,0 % da amostra, utilizam questionário formal e sistemático.

Pode-se concluir que o setor de serviços possui um numero maior de empresas interessadas em identificar qual valor é oferecido aos seus clientes e em levantar quais são suas necessidades e expectativas.

Mesmo à luz de diferentes metodologias para pesquisar a Satisfação do Cliente os resultados da tabulação desta questão ratificam o resultado da pesquisa do SEBRAE (2013) que indica que entre as principais causas de mortalidade de empresas as dificuldades com o planejamento prévio, de itens básicos como, por exemplo: 38 % não identificaram necessidades atendidas pelo Mercado.

O Gráfico 02, a seguir, representa os percentuais referentes a cada uma das opções de respostas à pergunta “A sua empresa utiliza indicadores de desempenho para medir a satisfação dos clientes?” do questionário da “Pesquisa de Satisfação de Cliente”.



**Gráfico 2 - Uso de indicadores de desempenho.**

Fonte: Elaborado pelo autor. (2015).

#### 5.4.2 – Uso de indicadores de desempenho.

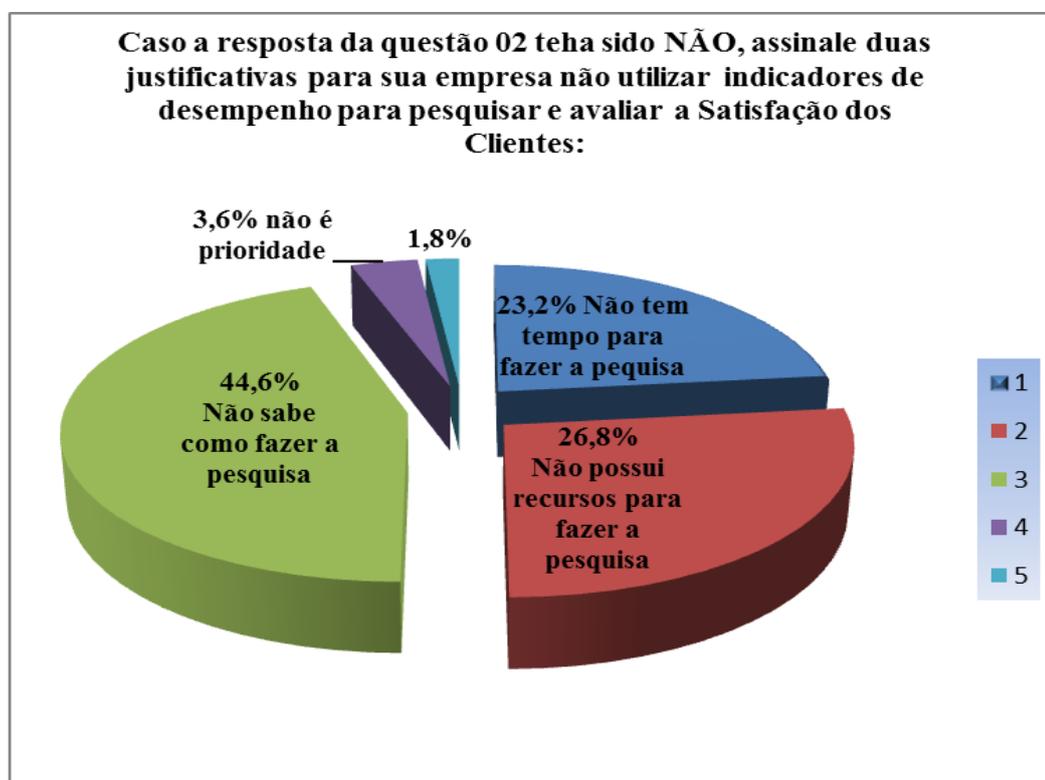
A tabulação dos dados e a análise do Gráfico 2 referente à pergunta “Se a empresa utiliza indicadores de desempenho para medir a satisfação dos clientes” ratificam os resultados da pergunta anterior, onde 48 empresas pesquisadas, correspondente a 79 % da amostra, responderam que não utilizam indicadores de desempenho para medir a Satisfação de Clientes.

Somente 13 empresas pesquisadas, equivalente a 21% da amostra, utilizam indicadores de desempenho para medir a Satisfação de Clientes e das 13 empresas que responderam que utilizam Indicadores de Desempenho para medir a Satisfação dos Clientes a amostra é constituída pelos setores de: 77,0 % serviços; 15,4 % de comercio e 7,6 % indústria.

Em síntese, praticamente 1/5 das empresas adotam indicadores de desempenho formais e sistemáticos que possam de forma precisa e fidedigna aferir a satisfação ou mensurar a insatisfação do cliente e utilizam um sistema de administração de informações para captar a voz do cliente por meio da avaliação da performance da empresa.

O Gráfico 03, a seguir, representa os percentuais referentes a cada uma das opções de respostas à pergunta “Caso a resposta da questão 02 tenha sido NÃO, assinale duas

justificativas para sua empresa não utilizar indicadores de desempenho para pesquisar e avaliar a Satisfação dos Clientes” da Pesquisa de Satisfação de Cliente.



**Gráfico 3-Não utilização de indicadores de desempenho.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

#### 5.4.3 – Não utilização de indicadores de desempenho.

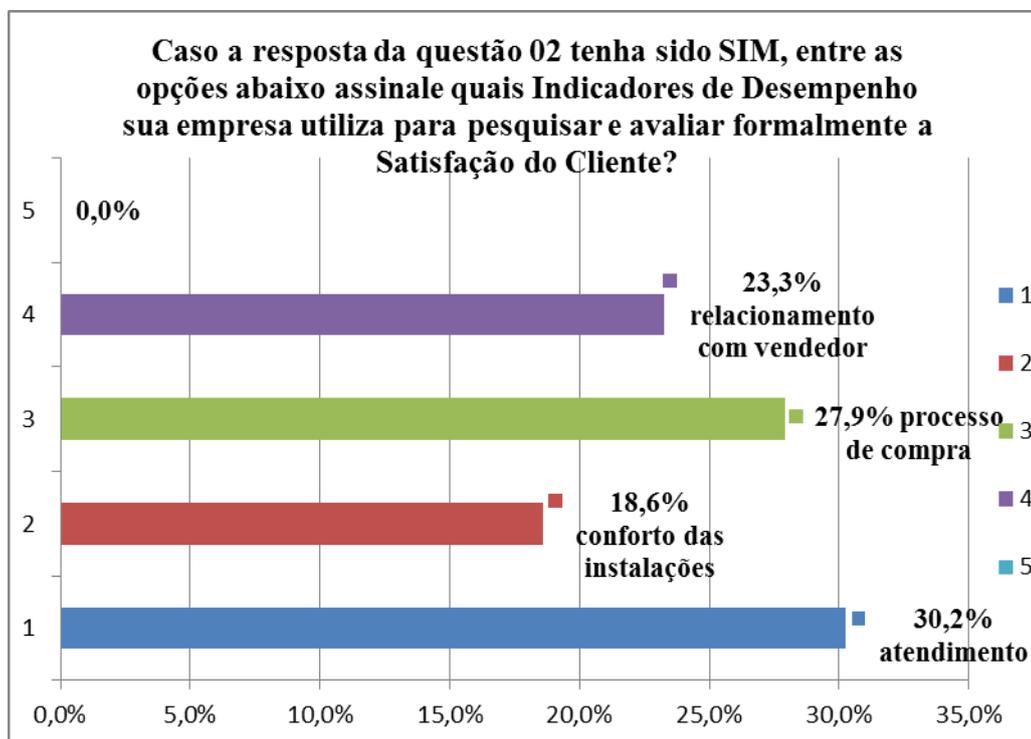
As análises realizadas no Gráfico 3 levam a algumas considerações que podem ser demonstradas na tabulação das respostas sobre a pergunta “Caso a resposta da questão 02 tenha sido NÃO, assinale duas justificativas para sua empresa não utilizar indicadores de desempenho para pesquisar e avaliar a Satisfação dos Clientes”.

Das 53 empresas pesquisadas (86,8% da amostra) que responderam como justificativas (2 opções de escolha) para não utilização de Indicadores de Desempenho para pesquisar e avaliar a Satisfação dos Clientes destaca-se: 13 empresas pesquisadas (23,2 % da amostra) relataram que falta tempo para realizar, avaliar e gerenciar os resultados da pesquisa; 15 empresas pesquisadas (26,8 % da amostra) informaram que faltam recursos humanos e materiais para coletar dados e tabular os resultados da

pesquisa e 25 empresas pesquisadas (44,6 % da amostra) mencionaram que não possuem “know-how” técnico e operacional para realizar a pesquisa.

Em síntese, pode-se concluir que, à luz de 87 % da amostra, um dos desafios das MPEs pesquisadas é saber quais são as prioridades no emprego dos seus recursos e na adoção de práticas de gestão que possam, efetivamente, contribuir para obter uma vantagem competitiva dos negócios em relação aos concorrentes.

O Gráfico 04, a seguir, representa os percentuais referentes a cada uma das opções de respostas à pergunta “Caso a resposta da questão 02 tenha sido SIM, entre as opções abaixo, assinale quais Indicadores de Desempenho sua empresa utiliza para pesquisar e avaliar formalmente a Satisfação do Cliente?”



**Gráfico 4-Indicadores para avaliar a Satisfação dos Clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

#### 5.4.4 – Indicadores para avaliar a Satisfação dos Clientes.

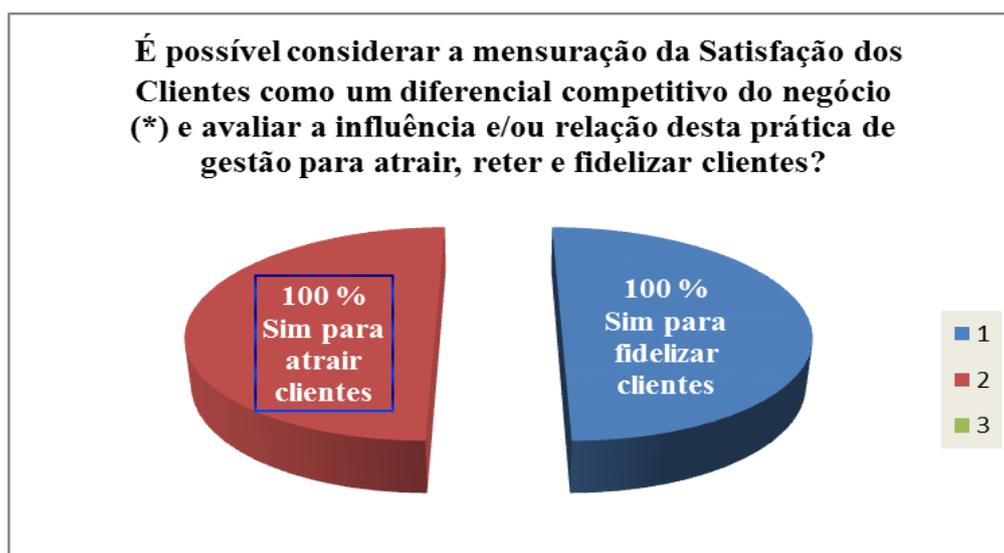
A tabulação das respostas do Gráfico 4 referente à pergunta sobre quais indicadores de desempenho a empresa utiliza para pesquisar e avaliar, formalmente, a Satisfação do Cliente revela uma distribuição equilibrada nas 43 respostas (2 opções de

escolha) dos indicadores selecionados sendo: qualidade do atendimento (13 respostas, 30,2% da amostra); qualidade das instalações (08 respostas, 18,6% da amostra); qualidade do processo de compra (12 respostas, 27,9% da amostra); qualidade do relacionamento com o vendedor (10 respostas, 23,3 % da amostra).

Das 43 respostas (100 % da amostra) 33 foram de empresas do setor de serviços, 7 respostas de empresas do setor de comercio e 3 respostas do setor de indústria.

Da amostra total de 61 empresas pesquisadas, precisamente, 13 empresas (21,3 % da amostra) relataram que investem em marketing de relacionamento pesquisando, formalmente, quais são os indicadores que podem contribuir para conquistar, reter ou fidelizar clientes sendo que 10 empresas (76,9 % da amostra) são do setor de serviços.

O Gráfico 05, a seguir, representa os percentuais referentes a cada uma das opções de respostas à pergunta “pergunta “É possível considerar a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio e avaliar a influência e/ou relação desta prática de gestão para atrair, reter e fidelizar clientes?”



**Gráfico 5-Atração, retenção e fidelização de clientes**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

#### 5.4.5 – Atracão, retenção e fidelização de clientes

O exame realizado sobre os resultados da tabulação das respostas do Gráfico 5 referente à pergunta “É possível considerar a mensuração da Satisfação dos Clientes

como um diferencial competitivo do negócio e avaliar a influência e/ou relação desta prática de gestão para atrair, reter e fidelizar clientes? ” possibilita a seguinte conclusão: 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) assinalaram, simultaneamente, tanto para atrair / captar clientes quanto para reter / fidelizar clientes.

As 61 empresas pesquisadas são representadas pelos seguintes setores: 23 empresas do comércio (37,7 % da amostra); 35 empresas do setor de serviços (57,3 % da amostra) e 3 empresas do setor da indústria (5,0 % da amostra).

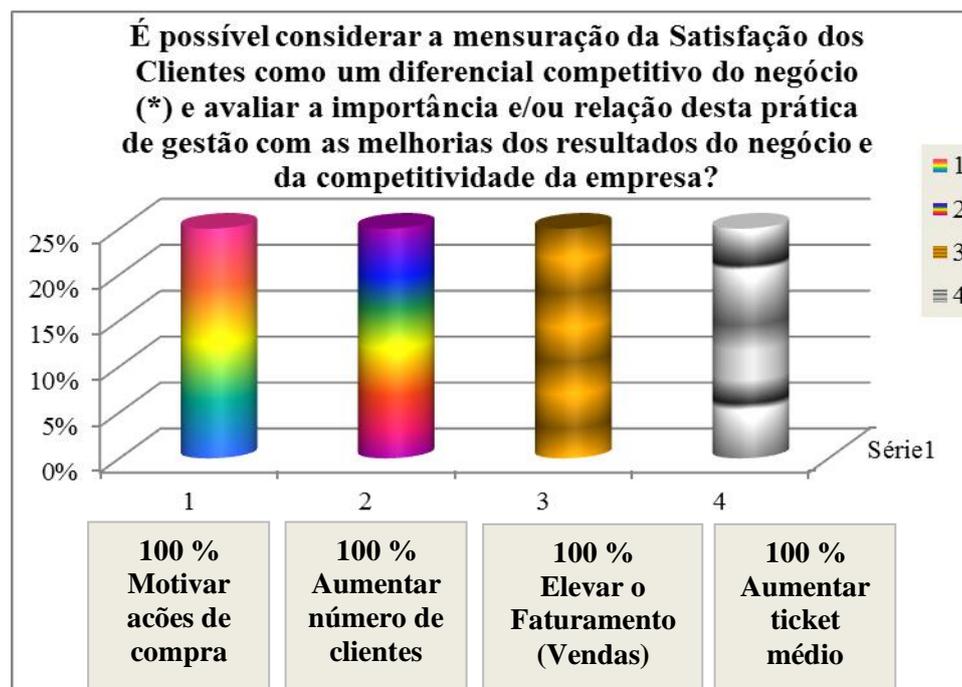
Constata-se um paradoxo nas afirmações por que, embora, 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) considerem a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio e que consideram esta prática de gestão como fator para atrair, reter e fidelizar clientes:

a) 48 empresas pesquisadas (78,6 % da amostra) não utilizam Indicadores de Desempenho para medir a Satisfação dos Clientes;

b) 25 empresas pesquisadas (41 % da amostra) não realizam a Pesquisa de Satisfação de Clientes e 20 empresas pesquisadas (32,8 % da amostra) utilizam perguntas casuais, assistemáticas e informais para medir a Satisfação dos Clientes.

Os antagonismos das respostas a esta questão ratificam as célebres frases “Não se gerencia o que não se mede” (DEMING, 1990); “Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997).

O Gráfico 06, a seguir, representa os percentuais referentes a cada uma das opções de respostas à pergunta “É possível considerar a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio e avaliar a importância e/ou relação desta prática de gestão com as melhorias dos resultados do negócio e da competitividade da empresa? ”



**Gráfico 6-Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

#### 5.4.6 – Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo.

As análises realizadas no Gráfico 6 motivam considerações que valem a pena destacar com relação às respostas à pergunta “É possível considerar a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio e avaliar a importância e/ou relação desta prática de gestão com as melhorias dos resultados do negócio e da competitividade da empresa?”, como seguem.

As 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) responderam que a mensuração da Satisfação dos Clientes um diferencial competitivo do negócio e que esta prática de gestão contribui para melhorar os resultados do negócio e a competitividade da empresa.

Por outro lado, na 6ª pergunta as 61 empresas pesquisadas responderam que a Satisfação dos Clientes é “fator de grande importância” para: motivar novas ações de compra (72,1 % da amostra) para 44 empresas pesquisadas; aumentar o número de clientes (70,5 % da amostra) para 43 empresas pesquisadas; elevar o faturamento (65,6 % da amostra) para 39 empresas pesquisadas e aumentar o ticket médio de compra (59,0 % da amostra) para 36 empresas pesquisadas.

Cabe observar que no questionário da pesquisa constava uma explicação sobre o conceito de diferencial competitivo, assim definido:

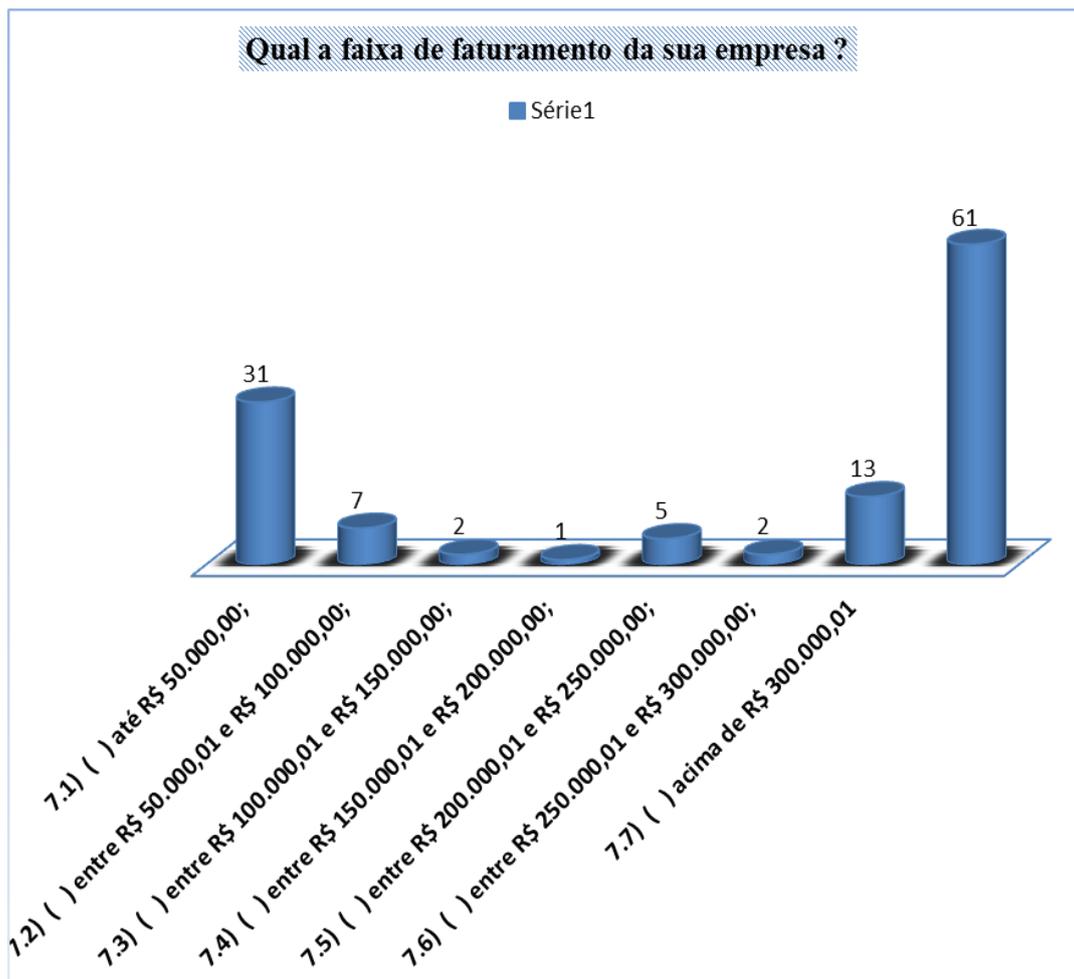
a) É uma competência que permite uma empresa diferenciar-se de outra, por entregar mais valor aos seus clientes, em comparação aos seus concorrentes e sob o ponto de vista dos clientes.

b) Precisa ser difícil de imitar, percebida pelo cliente, superior à concorrência, fator de competitividade do negócio.

Notam-se sensíveis paradoxos nas respostas a esta questão porque embora 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra), tenham respondido que a Pesquisa de Satisfação de Clientes seja uma importante prática de gestão para atrair e reter clientes e um diferencial competitivo para melhorar os resultados do negócio e a competitividade da empresa, somente: 11 empresas pesquisadas (18% da amostra) realizam pesquisa com perguntas formais e sistemáticas por meio do uso de questionário do tipo Pesquisa de Satisfação e apenas 13 empresas pesquisadas (21% da amostra) informaram que utilizam Indicadores de Desempenho para medir a Satisfação dos Clientes.

Se, de fato, a mensuração da Satisfação de Clientes é uma importante prática de gestão para melhorar os resultados do negócio e a competitividade da empresa, seriam incoerentes as justificativas apontadas na 3ª resposta da pesquisa para a não adoção desta prática de gestão, a saber: falta de recursos humanos, de recursos materiais e técnicos (know-how) para coletar dados, tabular e analisar os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes.

Por outro lado, a relatada falta de recursos humanos e técnicos (know-how) para coletar dados, tabular e analisar os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes pode ser produto da insuficiência de oferta ou da não explicitação de demandas específicas como ações de treinamento, de consultoria empresarial “in-company” e/ou da disponibilidade de cartilhas ou manuais de orientação técnica sobre práticas e procedimentos para realização de pesquisa de satisfação de clientes.



**Gráfico 7-Faturamento das empresas pesquisadas.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

#### 5.4.7 – Faturamento das empresas pesquisadas.

As análises realizadas sobre os resultados da tabulação das respostas do Gráfico 7 referente à pergunta “Qual a faixa de faturamento da sua empresa?” possibilitam as conclusões a seguir relatadas.

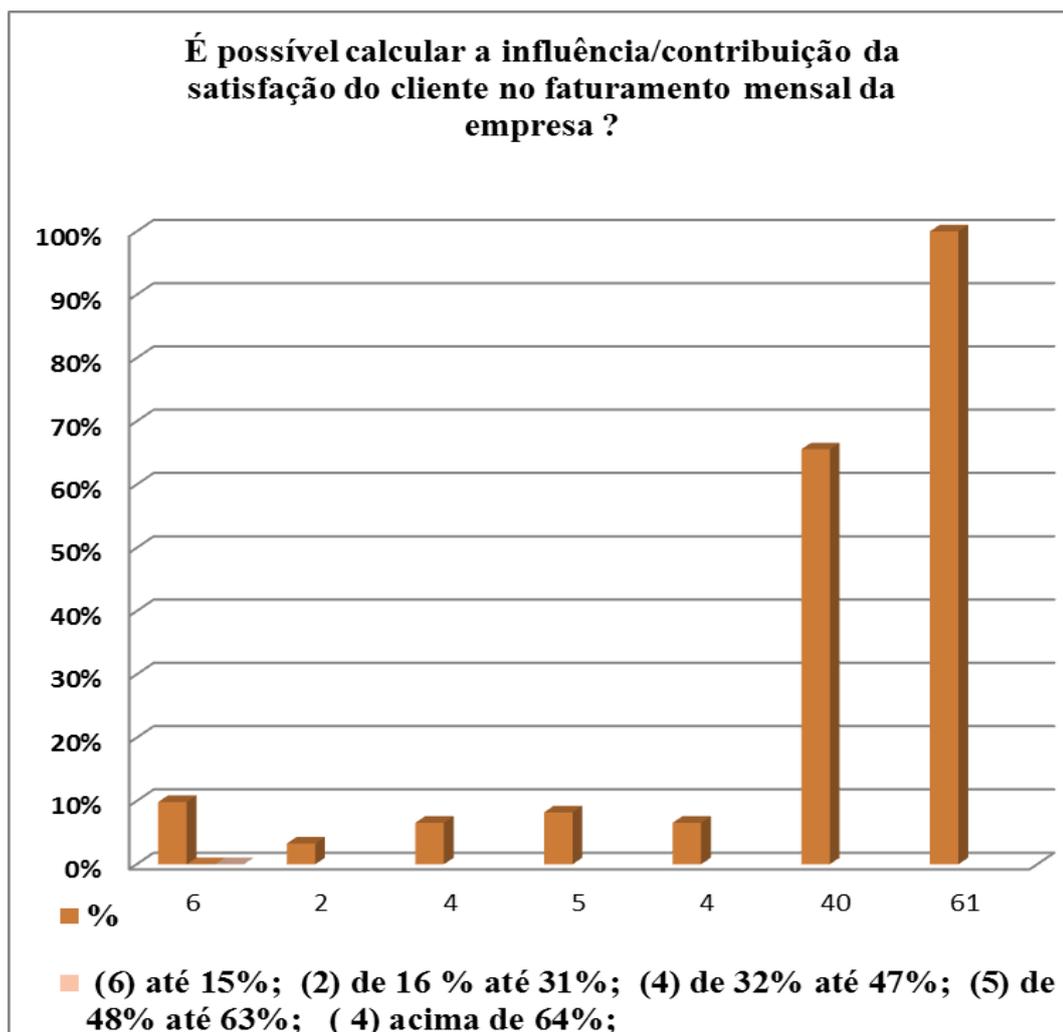
Na distribuição das respostas dentro das opções das faixas de faturamento mensal das 61 empresas pesquisadas há maiores frequências para: acima R\$ 300.000,01, respondidas por 13 empresas (21 % da amostra) e até R\$ 50.000,00, assinaladas por 31 empresas (51 % da amostra).

Como 38 empresas pesquisadas (62,2 % da amostra) informaram faturamento mensal inferior a R\$ 100.000,00, podem ser cabíveis as justificativas das 48 empresas pesquisadas (79 % da amostra) que responderam que a não utilização de indicadores de

desempenho para medir a Satisfação de Clientes decorre da falta de tempo, de recursos humanos, materiais e técnicos para coletar dados, tabular e analisar os resultados da Pesquisa de Satisfação dos Clientes.

Por outro lado, para as 23 empresas pesquisadas (37,7 % da amostra) que informaram faturamento mensal superior a R\$ 100.000,01, seriam pouco plausíveis as justificativas da não utilização de indicadores de desempenho, por falta de tempo, de recursos humanos, materiais e técnicos (know-how) para coletar dados, tabular e analisar os resultados da Pesquisa.

O Gráfico 08, a seguir, representa os percentuais referentes a cada uma das opções de respostas à pergunta: *É possível calcular a influência / contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento mensal da empresa?* , da Pesquisa de Satisfação de Clientes.



**Gráfico 8-Contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento da empresa**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

5.4.8 – Contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento mensal da empresa.

As análises sobre os resultados da tabulação das respostas do Gráfico 8 referente à pergunta “É possível calcular a influência / contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento mensal da empresa?” levam a algumas reflexões que valem a pena destacar, como seguem.

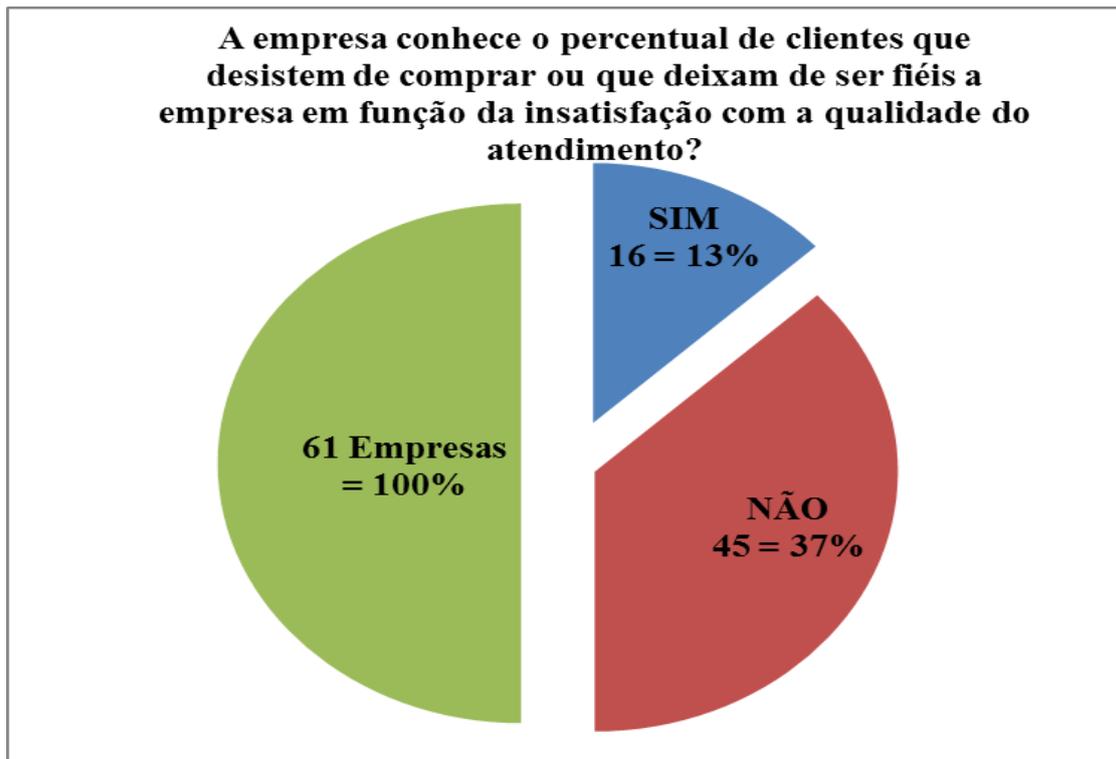
Na distribuição das 6 faixas de percentuais sobre a influência / contribuição da satisfação do cliente no faturamento das 61 empresas pesquisadas há maiores frequências para: até 15 % do faturamento mensal da empresa, respondido por 6 empresas pesquisadas (9,8 % da amostra) e não sei informar o percentual assinalado respondido por 40 empresas pesquisadas (65,6 % da amostra).

Como 23 empresas pesquisadas (37,7 % da amostra) informaram faturamento mensal superior a R\$ 100.000,01 revelam-se contraditórias as justificativas da não utilização de indicadores de desempenho para pesquisar e avaliar a Satisfação dos Clientes em decorrência da falta de tempo, de recursos humanos, materiais e técnicos (know-how) para coletar dados, tabular e analisar os resultados da Pesquisa de Satisfação dos Clientes.

Nesta questão aparece outro antagonismo porque embora 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) consideram que a mensuração da Satisfação dos Clientes um diferencial competitivo do negócio e que esta prática de gestão contribui para melhorar os resultados do negócio e a competitividade da empresa, exatamente, 44 empresas (66 % da amostra) não sabem informar a influência / contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento mensal da empresa.

Seria recomendável saber calcular a influência e/ou a contribuição da satisfação do cliente no faturamento mensal da empresa, considerando que para esta questão que há amplo suporte empírico para comprovar que elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média (REICHELDT e SASSER, 1990; FORNELL, 1992; ANDERSON *et al.* 1994).

O Gráfico 09, a seguir, representa os percentuais referentes a cada uma das opções de respostas à pergunta: “A empresa conhece o percentual de clientes que desistem de comprar ou que deixam de ser fiéis à empresa em função da insatisfação com a qualidade do atendimento”, da Pesquisa de Satisfação de Clientes.



**Gráfico 9-Perda de clientes pela insatisfação no atendimento.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

#### 5.4.9 – Perda de clientes pela insatisfação no atendimento.

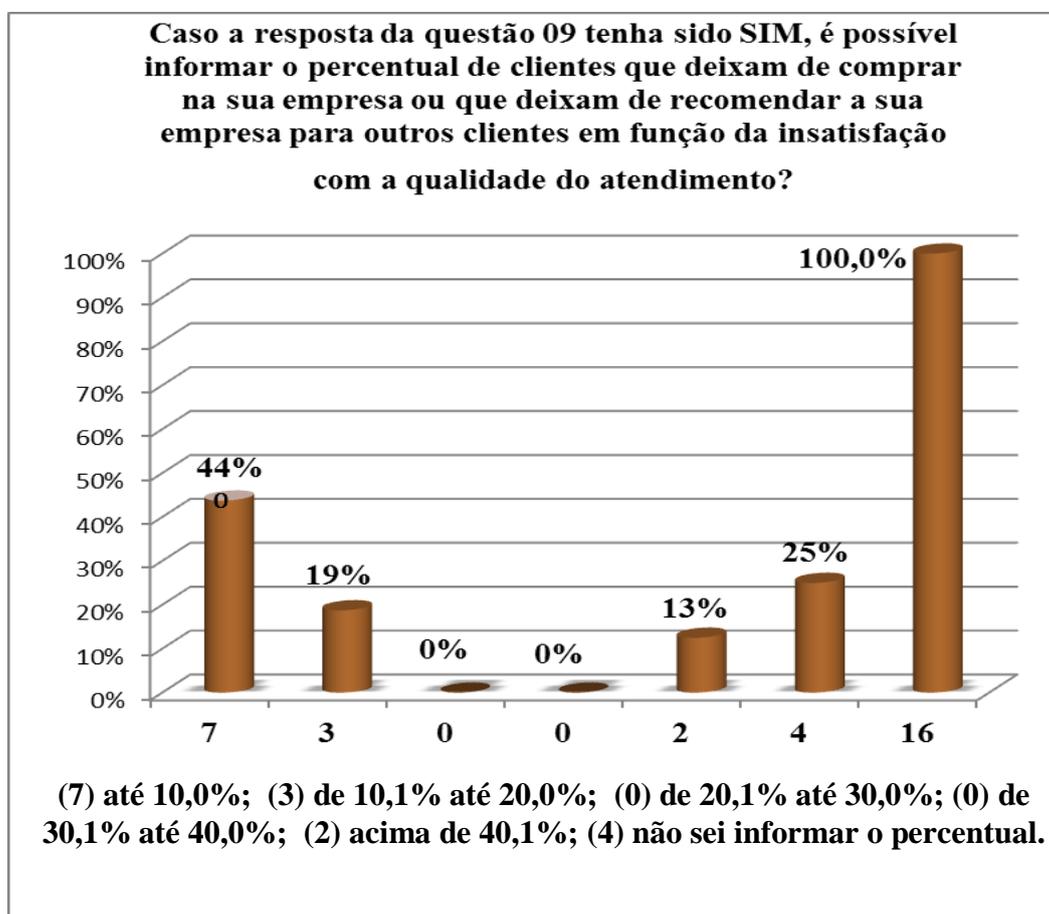
As análises sobre os resultados das respostas do Gráfico 09 referente à pergunta “A empresa conhece o percentual de clientes que desistem e comprar ou que deixam de ser fiéis à empresa em função da insatisfação com a qualidade do atendimento, motivaram as seguintes considerações.

Das 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) 45 empresas, equivalente a 74 % da amostra, responderam que não conhecem o percentual de clientes que desistem de comprar ou que deixam de ser fiéis à empresa em função da insatisfação com a qualidade do atendimento.

Nas respostas à pergunta número 9 aparece um paradoxo com relação às respostas à pergunta número 5, porque, precisamente nesta questão, 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) consideram que a mensuração da Satisfação dos Clientes um diferencial competitivo do negócio e que esta prática de gestão contribui para atrair, reter e fidelizar clientes.

Outros antagonismos das respostas à pergunta número 9 são as respostas à questão número 6 onde 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) responderam que a Satisfação dos Clientes é “fator de grande importância” para: Motivar novas ações de compras para 44 empresas pesquisadas (72,1 % da amostra); aumentar o número de clientes para 43 empresas pesquisadas (70,5 % da amostra); elevar o faturamento para 39 empresas pesquisadas (65,6 % da amostra).

O Gráfico 10, a seguir, representa os percentuais referentes a cada uma das opções de respostas à pergunta: “Caso a resposta da questão 09 tenha sido SIM, é possível informar o percentual de clientes que deixam de comprar na sua empresa ou que deixam de recomendar a sua empresa para outros clientes em função da insatisfação com a qualidade do atendimento”, da Pesquisa de Satisfação de Clientes.



**Gráfico 10-Efeitos da insatisfação com a qualidade do atendimento.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

#### 5.4.10 – Efeitos da insatisfação com a qualidade do atendimento.

Os dados do Gráfico 10 relativa à pergunta “Caso a resposta da questão 09 tenha sido SIM, é possível informar o percentual de clientes que deixam de comprar na sua empresa ou que deixam de recomendar a sua empresa para outros clientes em função da insatisfação com a qualidade do atendimento”, revelam resultados que propiciam as seguintes considerações.

Das 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra), 16 empresas, o equivalente a 26 % da amostra total, responderam que conhecem o percentual de clientes que desistem de comprar ou que deixam de ser fiéis à empresa em função da insatisfação com a qualidade do atendimento.

Outras 10 empresas (62,5 % da amostra), de um total de 16 empresas, responderam que varia entre 10 e 20 % o percentual de clientes que desistem de comprar ou que deixam de ser fiéis à empresa em função da insatisfação com a qualidade do atendimento e outras 04 empresas (25 % da amostra), de um total de 16 empresas, responderam que não sabiam informar o percentual de clientes que desistem de comprar ou que deixam de ser fiéis à empresa em função da insatisfação com a qualidade do atendimento;

Com relação ao foco da pergunta número 30 “perda versus retenção de clientes” cabe mencionar que: segundo estudo realizado por Griffin (2001, p. 57) “Uma empresa perde, a cada ano, entre 20% e 40% dos seus clientes. O antídoto para isso é ter clientes fiéis e leais”.

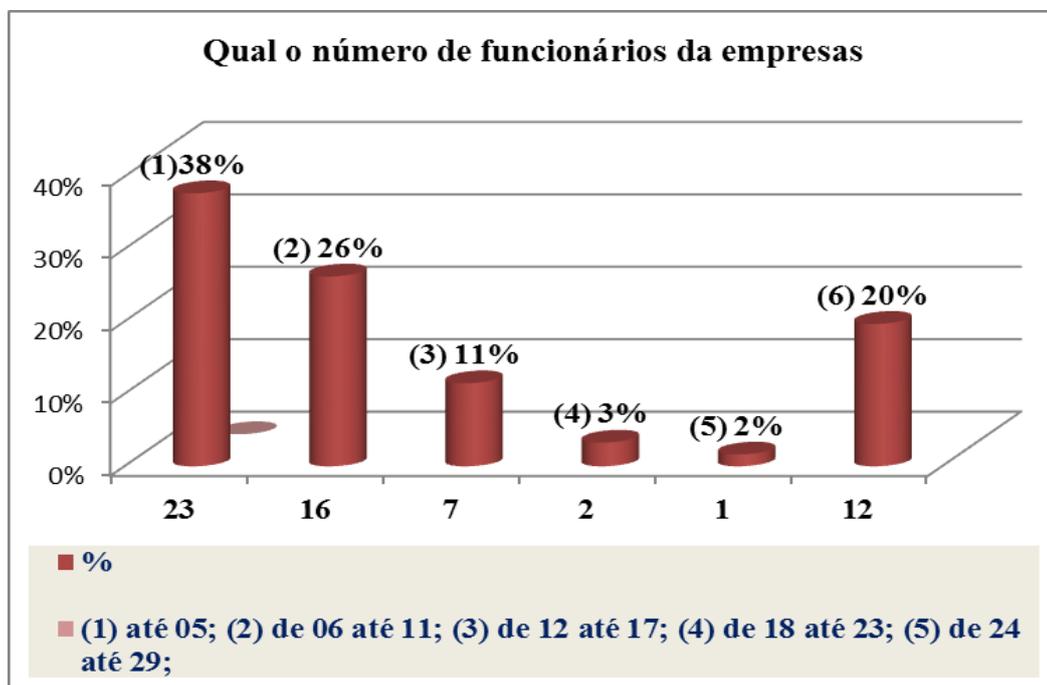
Kotler (2001) assegura que os clientes que estiverem apenas satisfeitos poderão mudar quando surgir uma oferta melhor. Aqueles plenamente satisfeitos estarão menos propensos a mudar e outros altamente satisfeitos criam afinidade emocional com a marca e/ou organização.

Com relação à abordagem da satisfação ou insatisfação dos clientes no processo de compra abordada na pergunta número 30 pesquisas conduzidas pela “*American Society Quality*” (ASQ), maior associação mundial dedicada aos estudos, práticas e

ferramentas voltados à qualidade, mostram como as organizações perdem clientes, sendo: 65% por indiferença dos atendentes e 14% por reclamações não atendidas.

No contexto das respostas às questões de números 9 e 10, visando evitar antagonismos, parece razoável que as empresas participantes da pesquisa procurem conhecer o percentual de clientes que desistem de comprar ou que deixam de ser fiéis à empresa em função da insatisfação com a qualidade do atendimento porque “O que pode ser medido, pode ser melhorado” como coloca Drucker (1999).

O Gráfico 11, a seguir, apresenta os resultados da Pesquisa de Satisfação de Cliente referente a tabulação da pergunta: Qual o número de funcionários da sua empresa?, da Pesquisa de Satisfação de Clientes.



**Gráfico 11-Número de empregados da empresa.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

#### 5.4.11 – Número de empregados da empresa.

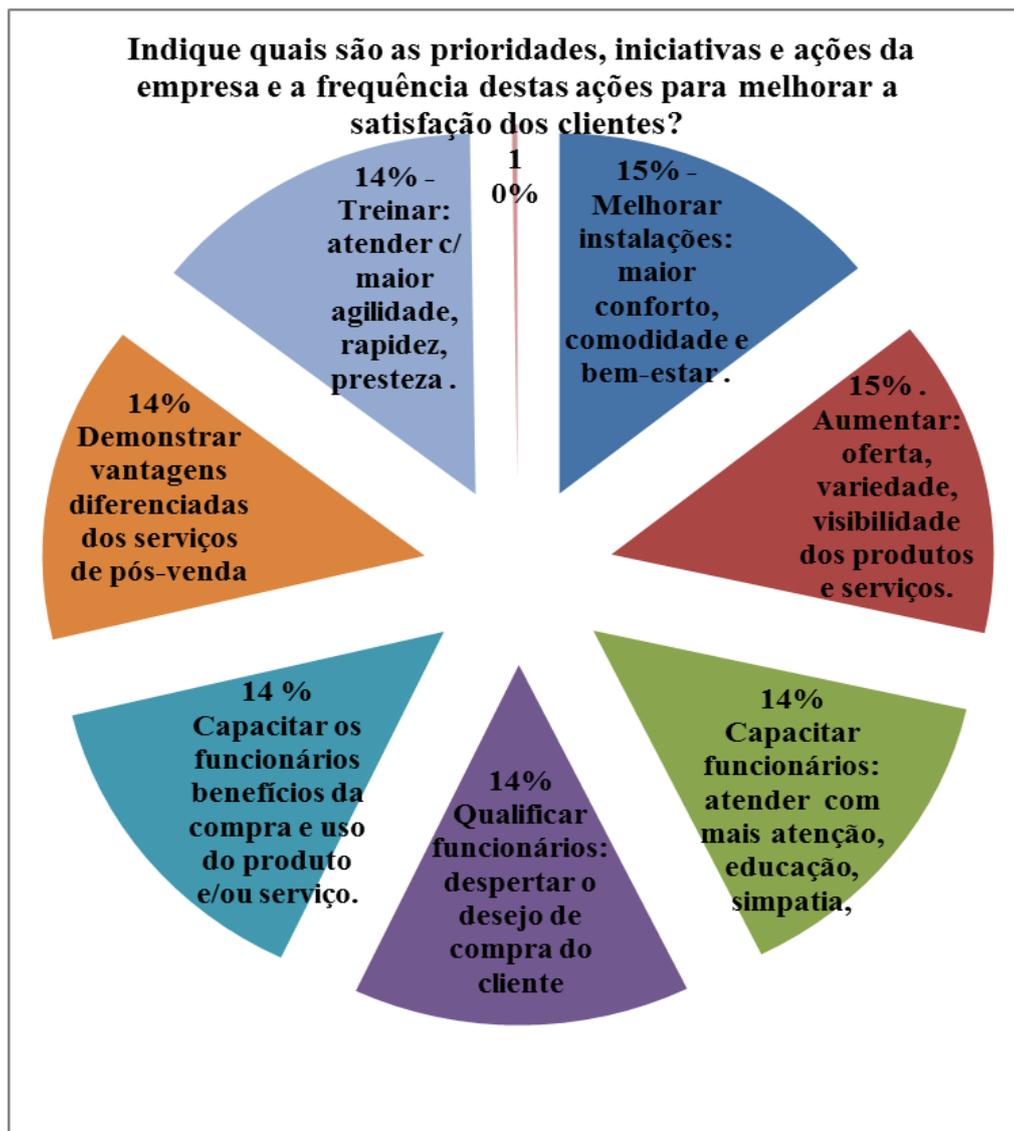
As tabulações das respostas do Gráfico 11 relativas à pergunta “Qual o número de funcionários da sua empresa” apresentam resultados que permitem as conclusões que seguem.

Na distribuição das 6 faixas do número de empregados da sua empresa entre as 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra), há maiores frequências para: até 11 funcionários informado por 39 empresas pesquisadas (64 % da amostra); entre 12 e 29 funcionários informado por 10 empresas pesquisadas (16 % da amostra) e acima de 30 funcionários informado por 12 empresas pesquisadas (20 % da amostra).

Assim, em face do índice de 64 % de empresas com até 11 funcionários, são aceitáveis as justificativas de 48 empresas pesquisadas (78,6 % da amostra), que responderam como argumentos, nas 2 opções de escolha, para não utilização de Indicadores de Desempenho para pesquisar e avaliar a Satisfação dos Clientes: a falta tempo para realizar, avaliar e gerenciar os resultados da pesquisa e a falta recursos humanos e materiais para coletar dados e tabular os resultados da pesquisa.

As respostas à pergunta 30 corroboram com outros projetos de pesquisa que apontam para as dificuldades das MPEs com relação a disponibilidade de mão de obra e, também, às práticas de gestão relacionadas a capacitação de mão de obra.

O Gráfico 12, a seguir, apresenta os resultados da Pesquisa de Satisfação de Cliente referente a tabulação da pergunta: Indique quais são as prioridades, iniciativas e ações da empresa e a frequência destas ações para melhorar a satisfação dos clientes”, da Pesquisa de Satisfação do Cliente.



**Gráfico 12-Melhorias na satisfação dos clientes.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

#### 5.4.12 – Melhorias na satisfação dos clientes.

As análises a fazer sobre os resultados da tabulação das respostas do Gráfico 12 referente à pergunta “Indique quais são as prioridades, iniciativas e ações da empresa e a frequência destas ações para melhorar a satisfação dos clientes” possibilitam algumas considerações como seguem.

As 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) assinalaram as 07 opções de escolha com 428 respostas registradas como prioridades, iniciativas e ações, para

melhorar a satisfação dos clientes, dentro da escala de frequências (Sempre; Regularmente; Raramente; Nunca; Não Sei Responder).

As frequências assinaladas pelas empresas para a realização destas ações e prioridades foram:

a) 35 Empresas do Setor de Serviços: 246 respostas assinaladas com as seguintes frequências: 33,7% (Sempre); 39,8 % (Regularmente); 15,4% (Raramente); 0,4 % (Nunca); 26 (Não Sei Responder).

b) 14 Empresas do Setor de Comercio: 161 respostas assinaladas com as seguintes frequências: 32,3% (Sempre); 31,6 % (Regularmente); 19,2% (Raramente); 16,7 % (Nunca);

c) 03 Empresas do Setor de Indústria: 21 respostas assinaladas com as seguintes frequências: 33,3% (Sempre); 0 % (Regularmente); 42,8 % (Raramente); 14,3 % (Nunca); 9,5 % (Não sei responder).

Destacam-se entre as prioridades, iniciativas e ações da empresa para melhorar a satisfação dos clientes, as frequências assinaladas pelas empresas dos setores:

a) Serviços com frequências entre sempre e regularmente em 181 respostas (73,6% da amostra) e frequências entre nunca e raramente em 39 respostas (15,8% da amostra);

b) Comercio: frequências entre sempre e regularmente em 103 respostas (63,9% da amostra); frequências entre sempre e regularmente em 103 respostas (63,9% da amostra).

Certamente caso estas prioridades, iniciativas e ações sejam de fato implementadas, nas frequências assinaladas, especialmente Sempre e/ou Regularmente, independentemente da realização da Pesquisa de Satisfação, as empresas terão melhores resultados na Satisfação do Cliente.

Entretanto, seria oportuno lembrar a questão de disponibilidade de recursos porque 64% % das empresas pesquisadas na amostra possuem até 11 funcionários e que 48 empresas pesquisadas (78,6 % da amostra) responderam que falta tempo para

realizar, avaliar e gerenciar os resultados da pesquisa e a faltam recursos humanos e materiais para coletar dados e tabular os resultados da pesquisa de satisfação.

### 5.5 Diagnóstico da satisfação do cliente.

Em função das características particulares de cada empresa, um dos maiores desafios na implementação de um processo de avaliação do desempenho é a definição de quais indicadores melhor atendem às necessidades de informação dos gestores, de acordo com Miranda e Silva (2002).

Segundo Tachizawa, Cruz Junior e Rocha (2006), “O conjunto de indicadores a ser utilizado no âmbito da organização pode levar em conta três níveis de abrangência: indicadores de negócio, indicadores de desempenho global e indicadores de qualidade e de desempenho” e para Miranda e Silva (2002) três aspectos devem ser analisados no processo de avaliação de desempenho: Por que medir? O que medir? Como medir?

Os indicadores de negócio destinam-se a avaliar a instituição como uma entidade fornecedora de produtos e prestadora de serviços aos seus clientes atuais e potenciais, por meio da mensuração dos parâmetros estratégicos, principalmente, em seu processo de interação com o meio ambiente externo (TACHIZAWA, CRUZ JUNIOR e ROCHA, 2006).

Os indicadores de desempenho global visam avaliar o desempenho da instituição como um todo, embora também possam ser utilizados para a avaliação de clientes institucionais. Destinam-se, basicamente, à permanente análise por parte do corpo gerencial da empresa (TACHIZAWA, CRUZ JUNIOR ;ROCHA, 2006).

Os indicadores de qualidade e de desempenho (ou indicadores setoriais) destinam-se à avaliação de qualidade e de desempenho relativa a cada processo/tarefa. São aqueles que refletem a relação de produtos (serviços)/ insumos, ou seja, buscam medir a eficiência de um dado processo ou operação em relação à utilização de um recurso ou insumo específico. Tais indicadores deverão existir à medida que forem necessários ao

controle da qualidade e do desempenho no âmbito do processo/tarefa. Podem ser ampliados, reduzidos ou ajustados (TACHIZAWA, 2009).

Segundo Tachizawa, Cruz Junior e Rocha (2003), cada processo gera um efeito, um resultado, com o objetivo de atender à necessidade de um cliente externo à organização, ou de um cliente interno. Um cliente interno pode ser entendido como a fase posterior de uma fase dentro do processo de produção. Avaliar a satisfação do cliente em relação a esse efeito ou resultado é avaliar a qualidade do processo de produção.

Takashina e Flores (2005) definem os indicadores da qualidade e do desempenho, da seguinte forma: “Os indicadores da qualidade estão associados às características da qualidade do produto, julgadas pelo cliente, e os indicadores do desempenho estão associados às características do produto e do processo, desdobradas pelo processador a partir das características da qualidade.”.

Os indicadores do desempenho avaliam as causas e os indicadores da qualidade avaliam os efeitos, resultados do processo de produção (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2003).

Os criadores do *balanced scorecard*, Kaplan e Norton (1992), ao proporem a fusão de medidas financeiras e não-financeiras, perceberam que medidas criam foco para o futuro; as medidas escolhidas pelos administradores comunicam importantes mensagens a todos os níveis e pessoas da organização (Kaplan e Norton, 2001a).

Assim, buscam uma abordagem ampliada da mensuração e de indicadores do desempenho empresarial e afirmam que sua aplicação propicia uma ferramenta capaz de traduzir a visão e a estratégia da organização, comunicando os objetivos estratégicos e motivando o desempenho em face das metas estabelecidas. Trata-se de um instrumento capaz de descrever estratégias que criam valor, quando ligam ativos tangíveis com intangíveis.

Segundo Kaplan e Norton (1997), no caso específico da perspectiva de clientes, busca-se encontrar medidas genéricas como: a participação no mercado, retenção de

clientes, aquisição de novos clientes, rentabilidade dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação, e satisfação dos clientes.

“Como clientes fiéis representam um volume substancial dos lucros de uma empresa, esta não se deve arriscar a perder um cliente por desconsiderar uma queixa ou discutir uma pequena quantia.” (KOTLER, 2000, p.71).

A satisfação do cliente, garantindo a sua retenção, é cada vez mais um fator distintivo na estratégia das empresas. Segundo Barcellos (2002, p. 46), “A retenção do cliente constitui a derradeira meta visada pelo sistema que interliga a qualidade à satisfação do cliente. Portanto, a questão central é como ter êxito em aumentar a retenção do cliente”.

“Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda.”, de acordo com Kotler (2000, p.69).

#### 5.5.1 Indicadores de desempenho da satisfação do cliente (ISC)

Para utilizar indicadores de forma correta, é necessário responder a algumas perguntas como: O que será medido? Quais são os dados necessários? Quais são os valores de comparação ou referência? Como serão obtidos os dados? O que o indicador irá revelar? Quais as contribuições do indicador para o processo decisório? Para responder a estas perguntas, é necessário conhecer as características desejáveis de um indicador.

Tachizawa e Faria (2004), relatam que no que tange à satisfação dos clientes podem ser avaliados: os requisitos e as expectativas do cliente; a gestão do relacionamento com os clientes; os padrões de serviços aos clientes; o compromisso com os clientes; os resultados inerentes ao grau de satisfação dos clientes.

O indicador de desempenho da satisfação do cliente (ISC) pode ser a solução para identificar falhas específicas na prestação de um serviço e, também, para se medir o quanto o cliente está satisfeito com a qualidade do serviço prestado podendo ser estabelecido com o cálculo e posterior análise dos seguintes parâmetros:

a) Variedade nas opções de produtos, de marcas e de preços no processo de compras:

$$\left( \frac{\text{Média das notas atribuídas pelos clientes em determinado período (*)} \times 100}{\text{Media das notas atribuídas pelos clientes no período anterior}} \right) - 100 =$$

b) Qualidade, facilidade, rapidez e segurança no processo de compra:

$$\left( \frac{\text{Média das notas atribuídas pelos clientes em determinado período (*)} \times 100}{\text{Media das notas atribuídas pelos clientes no período anterior}} \right) - 100 =$$

c) Atrasos na entrega:

$$\left( \frac{\text{Número de itens vendidos entregues com atraso em determinado período (*)}}{\text{Número de itens vendidos determinado período}} \right) \times 100$$

d) Reclamações de clientes:

$$\left( \frac{\text{Número de itens vendidos com reclamações em determinado período (*)}}{\text{Número de itens vendidos em determinado período}} \right) \times 100$$

e) Variação na qualidade do atendimento:

$$\left( \frac{\text{Média das notas atribuídas pelos clientes em determinado período (*)} \times 100}{\text{Media das notas atribuídas pelos clientes no período anterior}} \right) - 100 =$$

(\*) O período de medição poderá ser mensal, quinzenal ou semanal. Na escala numérica de pontuação para avaliação poderão ser atribuídas notas de 1 (menor nota) até 5 (maior nota).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de satisfação de clientes é uma ferramenta indispensável para o aprendizado do comportamento do consumidor e para o estudo das práticas de gestão de Marketing nas empresas independentemente do porte e setor.

Com relação ao objetivo geral do projeto a pesquisa revelou que há predominância de processos informais para identificar às necessidades e levantar às expectativas dos clientes.

Com referência à pergunta “A sua empresa costuma Pesquisar a Satisfação dos Clientes?” à pesquisa revelou que: somente 11 empresas pesquisadas (18,0 % da amostra), utilizam questionário formal e sistemático e que apenas 05 empresas pesquisadas (8,2 % da amostra) oferecem canais de comunicação como SAC, Fale Conosco, Caixa de Sugestões, entre outros.

Por outro lado, das 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra): 22 empresas (36,1 % da amostra) não realizam a Pesquisa de Satisfação de Clientes; 03 empresas (4,9 % da amostra) não oferecem canais de comunicação como SAC, Fale Conosco, entre outros e que 20 empresas pesquisadas (32,8 % da amostra) utilizam perguntas informais pessoais e/ou consultas eventuais.

Observou-se, também, que das 36 empresas que informaram realizar de maneira formal ou informal a Pesquisa de Satisfação de Clientes houve predominância de empresas do setor de Serviços: 22 empresas (61,1 % da amostra).

Em síntese, 36 empresas (59 % da amostra) não realizam a Pesquisa de Satisfação de Clientes ou realizam consultas sobre a satisfação do cliente de maneira informal, casual e assistemática.

Constata-se, assim, que não há evidências nos resultados da pesquisa da importância do tema para as empresas pesquisadas, ainda que haja muitas evidências da relevância do tema.

Com relação ao primeiro dos objetivos específicos do projeto “Verificar quais indicadores de desempenho são utilizados por empresários das MPEs para medir a satisfação dos clientes” a pesquisa revela que 48 empresas pesquisadas (79 % da amostra) não utilizam indicadores de desempenho para medir a Satisfação de Clientes.

Como somente 13 empresas (21 % da amostra) adotam indicadores de desempenhos formais e sistemáticos que possam de forma precisa e fidedigna aferir a satisfação ou mensurar a insatisfação do cliente pode-se considerar que há pouco interesse na utilização de um sistema de administração de informações para captar a voz do cliente.

O interesse de pesquisa pelos processos de medição da satisfação dos clientes aparece no *Priority Topic 1 (Capital Topic) - Customers and Consumers*. O *Marketing Science Institute (MSI)* definiu quinze prioridades para o referido triênio e a mais destacada (o *capital topic*) é, justamente, clientes e consumidores, em que se inscreve a medição de satisfação de clientes.

Com relação ao segundo e último dos objetivos específicos do projeto “Averiguar se as MPEs consideram a mensuração da satisfação dos clientes como um diferencial competitivo do negócio e esta prática de gestão como estratégia para atrair, reter e fidelizar clientes”, a pesquisa revelou que: 100 % da amostra considera Pesquisa de Satisfação de Clientes uma importante prática de gestão para atrair e reter clientes sendo um diferencial competitivo para melhorar os resultados do negócio e a competitividade da empresa e, ainda, que é um fator de grande importância para “Motivar novas ações de compra” (72,1 % da amostra); Aumentar o número de clientes” (70,5 % da amostra); “Elevar o faturamento” (65,6 % da amostra); “Aumentar o ticket médio de compra” (59,0 % da amostra).

Ainda que tenha sido constatado que empresas tenham conhecimento que a satisfação do cliente seja um diferencial competitivo do negócio, que é uma competência que permite uma empresa diferenciar-se de outra, por entregar mais valor aos seus clientes, em comparação aos seus concorrentes observou-se um paradoxo: as justificativas apontadas pelas empresas para a não adoção desta prática de gestão estão relacionadas à falta os recursos humanos, materiais e técnicos (know-how) para coletar dados, tabular e analisar os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes.

Como já anteriormente mencionado, com relação às perspectivas e os resultados relacionados aos clientes a pesquisa revelou contradições por que, embora, 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) considerem a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio para atrair, reter e fidelizar clientes, 48 empresas pesquisadas (78,6 % da amostra) não utilizam Indicadores de Desempenho para medir a Satisfação dos Clientes.

Ainda, com relação aos parâmetros que podem modelar as perspectivas e os resultados relacionados aos clientes a pesquisa evidenciou paradoxos por que, embora, 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) considerem a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio para motivar novas ações de compra, aumentar o número de clientes, elevar o faturamento e aumentar o “*ticket*” médio de compra, 46 empresas pesquisadas (75,4 % da amostra) não realizam Pesquisa de Satisfação dos Clientes ou fazem a pesquisa de maneira, informal, casual e assistemática e, também, não disponibilizam canais de comunicação com os clientes, tipo SAC, Caixa de Sugestões, Fale e Conosco, entre outros.

A citação de ambivalência decorre das contradições percebidas nos resultados da pesquisa e as reflexões sobre desafios do atual ambiente empresarial como: a satisfação do cliente está incorporada ao foco estratégico da empresa via declaração da missão empresarial, segundo Mentzer, Bienstock e Kahn (1995) e, ainda, os fatores de entrega de valor para os acionistas mudaram, como apontou Sheth (1996) no “Faculty Consortium” sobre marketing estratégico, promovido pela “*American Marketing Association*” (A.M.A.).

Entre outros antagonismos percebidos na tabulação dos resultados da pesquisa destacam-se os seguintes evidências: embora 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) considerem que a mensuração da Satisfação dos Clientes um diferencial competitivo do negócio e que esta prática de gestão contribui para melhorar os resultados do negócio e a competitividade da empresa, precisamente, 44 empresas (66 % da amostra) não sabem informar a influência / contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento mensal da empresa.

Em termos conclusivos desta pesquisa percebem-se as práticas de gestão de negócios das MPEs precisam ser identificadas com maior prontidão e avaliadas com

mais precisão as expectativas e as necessidades dos clientes e, ainda, que seria recomendável incorporar nas práticas de gestão de clientes instrumentos como a pesquisa de satisfação.

### 6.1 Limitações da pesquisa

Dada à impossibilidade de exploração do tema com maior extensão entende-se que pesquisas futuras possam aprofundar o assunto ou, até mesmo, que esta pesquisa possa ser estendida a outros municípios, evitando, assim, generalizações incompatíveis com o padrão científico e com a restrição do contexto regional.

Uma das limitações do estudo é a diversidade da amostragem de portes das empresas participantes representadas tanto em termos de abrangência de porte, como Empresas de Pequeno Porte (EPP) e Micro Empresas (ME), quanto em termos da amplitude do faturamento e do número de funcionários.

Outra limitação do estudo é a impossibilidade da equalização da amostragem das empresas participantes em termos de homogeneização do número de empresas dos segmentos como indústria, comércio e serviços.

A limitação acima citada decorre processo de amostragem das empresas por setor que foi não probabilístico, ou seja, onde os próprios componentes da população (empresários) eram voluntários para participar da pesquisa.

Por fim, muitas outras perguntas e desmembramentos poderiam ser feitos dentro da circunscrição da pesquisa realizada.

Apesar da grande importância do tema Pesquisa de Satisfação do Consumidor na prática da gestão empresarial, o mesmo interesse não tem sido observado nos principais eventos científicos realizados no Brasil, no período de 2007 a 2012, desenvolvidos na academia brasileira produzidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD.

As conclusões do estudo estão restritas ao universo pesquisado, a região objeto da pesquisa e o período de análise (2015) e, por estas razões, pode ter apresentado limitações, inclusive em decorrência de, outros, diferentes motivos, como metodologia, amostra, referencial teórico e tratamento estatístico e assim, portanto, uma investigação qualitativa poderia suprir as lacunas levantadas por este estudo.

## 6.2 Contribuições da pesquisa

Verificam-se subsídios importantes do ponto de vista teórico e experimental como constatado, por exemplo, que as dificuldades abaixo mencionadas são comuns as MPEs dos setores de indústria, comércio e serviços do universo pesquisado.

Outra contribuição é a validação de estudos que demonstram os obstáculos das MPEs no emprego, na pouca utilização e, até mesmo, na ausência de indicadores de desempenho para avaliar a satisfação dos clientes e, também, as dificuldades das MPEs na utilização de sistemas de mensuração de desempenho tanto financeiros quanto não financeiros.

Como subsídio pode-se resgatar discussões e artigos científicos sobre o uso indicadores de desempenho, na gestão dos negócios, como por exemplo, os propósitos da utilização, os benefícios do uso e os danos da ignorância destas práticas de gestão.

Neste particular, confirmam-se os estudos e pesquisas que revelam as dificuldades das MPEs em adotar práticas de gestão e, até mesmo, de formular estratégias de negócio de médio e longo prazos como conhecer as necessidades e expectativas dos clientes, atrair, reter e fidelizar clientes, gestão de pessoas e emprego de ferramentas de gestão.

A pesquisa corrobora o resultado da pesquisa do SEBRAE (2013) que indica que entre as principais causas de mortalidade de empresas estão às dificuldades com o planejamento prévio.

Neste particular a pesquisa contribui comprovando a ausência de requisitos básicos intervenientes no planejamento prévio como a falta de tempo, de recursos

humanos, materiais e técnicos (know-how) para coletar dados, tabular e analisar os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes.

Como importante contribuição, podemos citar os paradoxos constatados nos resultados do estudo, porque embora 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra) dos setores de indústria, comércio e serviços) tenham informado que consideram a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio e que reputam esta prática de gestão como fator para atrair, reter e fidelizar clientes: 48 empresas pesquisadas (78,6 % da amostra) não utilizam Indicadores de Desempenho para medir a Satisfação dos Clientes e 36 empresas pesquisadas (59 % da amostra) não realizam a Pesquisa de Satisfação de Clientes ou utilizam perguntas casuais, assistemáticas e informais para medir a Satisfação dos Clientes.

Outra relevante contribuição são os antagonismos percebidos no estudo, porque embora 61 empresas pesquisadas (100 % da amostra dos setores de indústria, comércio e serviços) tenham informado que consideram a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio e que avaliam a importância e/ou relação desta prática de gestão com as melhorias dos resultados do negócio e da competitividade da empresa: 13 empresas pesquisadas (23,2 % da amostra) relataram que falta tempo para realizar, avaliar e gerenciar os resultados da pesquisa; 15 empresas pesquisadas (26,8 % da amostra) informaram que faltam recursos humanos e materiais para coletar dados e tabular os resultados da pesquisa e 25 empresas pesquisadas (44,6 % da amostra) citaram que não possuem “know-how” técnico e operacional para realizar a pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ABANIS, T., SUNDAY, A., BURANI, A., AND ELIABU, B. (2013) Financial management practices in small and medium enterprises in selected districts in western Uganda, **Research Journal of Finance and Accounting** 4(2), 29-42.

ABDULSALEH, A. M.; WORTHINGTON, A. C. (2013). Small and medium-sized enterprises financing: a review of the literature, **International Journal of Business and Management** 8(4), 36-54.

AMOAKO, G. K. Accounting practices of SMEs: A case study of Kumasi Metropolis in Ghana, **International Journal of Business and Management** 8(24), 2013.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **An Introduction to Management Science: quantitative approaches to decision making**. 11. ed. Ohio: Thomson/South-Western College, 2005.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. **Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. Journal of Marketing**, v. 58, p. 53-66, July 1994.

ANTONELLI, V.; PARBONETTI, A. **I sistemi di governo nelle imprese minori: il caso Calabria. Small Business**, v. 1, p. 71-98, 2002.

BANKER, R. D.; JOHNSTON, H. H. **An empirical study of the business value of the U.S. airlines computerized reservations system. Journal of Organizational Computing**, v.5 (3), p. 255-275, 2000.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. A. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. In: **Encontro de**

**Estudos em Estratégia**, 2, 2005, Rio de Janeiro. Anais do II 3Es. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROOM.

CHERNEV, Alexander; HAMILTON, Ryan; GAL, David, **Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding**. Journal of Marketing. V. 75, n. 3, May 2011 p. 66-82.

CORAM, P. J. MOCK, T. J.; MONROE, G. S. **Financial analysts' evaluation of enhanced disclosure of non-financial performance indicators. The British Accounting Review**. 43. 87-101, 2011.

CORRÊA, Henrique Luiz; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2006.

EVARD, Y. **La satisfaction des consommateurs: etat des recherches**. Groupe HEC, Working Paper, 1994.

FINK, A. (1995). **The survey handbook**. The survey kit vol 1.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Cadernos de Excelência. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/>. Acesso em: 15/07/2015.

FISHER, J. **Use of non financial performance measures**. Journal of Costa Management, 6(1) pp. 31-38, 1992.

FOURNIER, S. **Lessons learned about consumers relationships with their brands**. In: MACINNIS, D. J.; PARK, C. W.; PRIESTER, J. R. Handbook of .

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. **Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda**. International Journal of Management Reviews, v. 7, n. 1, p. 25-47, Mar 2005.

GIDDENS A. **Mundo em descontrole: o que a globalização está fazendo por nós**. São Paulo: Record, 2000. Gestão e Tecnologia, p. 1-16, s/d.

GRIFFIN, J. **Um programa de fidelização. HSM Management**. São Paulo, Setembro/Outubro, 2001. Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

JARVIS, R. et al. **The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2), p. 123-133, 2000.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**, 4º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A. **Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOLIS, KAREL; JIRINOVA, KATERINA. **The Impact of the Customer Relationship Management on a Company's Financial Performance.** European Conference on Management, Leadership & Governance: 129-135. Kidmore. End: Academic Conferences International Limited. (Nov 2013).

KOTANE, I., & KUZMINA-MERLINO, I. . **Non-financial indicators for evaluation of business activity.** *European Integration Studies*, 5, 213-219. 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing**, Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. 10ª Edi., 7ª reimp. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** São Paulo: CAMPUS, 2010.

DUMITRESCU, Andreea; DUMITRIU, Dan. **Key Performance Indicators: Monitoring and Evaluation.** *International Conference on Management and Industrial Engineering*. 6: 423 -429. Bucharest: Niculescu Publishing House. Nov. 2013.

LEVINSON, J.C. **Marketing de guerrilha: táticas e armas para obter grandes lucros com pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

LEVITT, T. **Marketing myopia.** *Harvard Business Review*, Boston, jul-ago, 1960.

MARQUEZAN, Luiz Henrique F., DIEH, Carlos A., ALBERTON, João Rafael. **Indicadores Não Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios Anuais Digitais. Contabilidade, Gestão e Governança** – Brasília.v.16 · n.2 · p.46 - 61 · Mai. /Ago. 2013.

MARTING, R. A. (1999). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics, maze. **Journal of Operations Management**. 22, 209-217.

MATITZ, Q. R.S.; BULGACOV, S. **O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional**. ANPAD. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 2, pp. 580-607, Jul./Ago. 2011.

MAZZAROL, TIM. Research review: A review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship. **Financial management in SMEs SMALL ENTERPRISE RESEARCH**. Volume 21, Issue 1, 2014.

MCGARRY, G. Some viewpoints in marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 17, n. 3, p. 36-43, 1953.

MELNYK, S. A.; STEWART, D. M; SWINK, M. (2004). **The propaganda function in marketing**. **Journal of Marketing**, New York, v. 22, n. 4, p. 25-135, 1958.

MIRANDA, G. J.; REIS, E. A. dos. **Indicadores financeiros e não financeiros de longo prazo: um estudo em empresas atacadistas e distribuidoras brasileiras**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9, Anais... Florianópolis, 2005.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionízio Gomes. **Medição de desempenho**. In: SCHIMIDT, Paulo. **Controladoria agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. Universidade de Passo Fundo – FEAC/UPF- RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

MUNGAL, A.; GARBHARRAN, H. L. **The perceptions of small businesses in the implementation of cash management techniques**, **Journal of Economics and Behavioral Studies** 6(1), 75-83, 2014.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATSS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. **Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach.** International Journal of operations & Production management, v. 20, n. 10, p.1119 -1145, 2000.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance measurement system design – A literature review and research.** International Journal of operations & Production Management, v. 25, n. 12, p. 1226-1263, 2005.

NUNES, P., GONCALVES, M.; SERRASQUEIRO, Z. **The influence of age on SMEs' growth determinants: empirical evidence,** Small Business Economics 40(2), 249-272, 2013.

OROBIA, L. A., BYABASHAIJA, W., MUNENE, J. C., SEJJAACA, S. K.; MUSINGUZI, D. HOWDO. **Small business owners manage working capital in an emerging economy? A qualitative inquiry,** Qualitative Research in Accounting & Management 10(2), 127-143, 2013.

OTT, ERNANI. **Contabilidade Gerencial Estratégica: inter-relacionamento da contabilidade financeira com a contabilidade gerencial.** Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, volume 1 · nº 1 · maio/agosto 2004.

PREISLER, ADRIANO MILTON. **Análise de risco e crédito para micro e pequenas empresas – uma proposta orientativa.** 2003. 180f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PETERSON, R. A.; WILSON, W. R. 1992. "Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact." **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 20, Number 1 pages 61-71.

RANTANENEN, H.; HOLTARI, J. **Performance analysis in Finnish SMEs. In: Proceeding of the 11 th International Working Seminary on Production Economics. Innsbruck**, pp. 21-25, 2000.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero defections: quality comes to services. **Harward Business Review**, v. 68, p. 105-111, Sept./Oct. 1990.

ROCHA, A. da, CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, Curitiba Jan./Abr., 1998.

SCHIEMANN, W.A.; LINGLE, J.H. **Bulls eye; hitting your strategic targets though high impact measurements.** New York: The Free Press, 1999.

SERSON, F. M., **Como medir a qualidade do atendimento?** G V EXECUTIVO, V 14, N 1, Jan. /Jun. 2015.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, 2002.

SOUZA, A. E. **Indicadores de Mensuração de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Estudo no setor calçadista de Santa Catarina.** Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2011.

SRIMAI, S., RADFORD, J., & WRIGHT, C.. **An interdisciplinary perspective on the evolution of strategic performance management systems. Make learn.** International Conference, Croatia. 2013.

SOLOMON, G. T., BRYANT, A., MAY, K., AND PERRY, V. **Survival of the fittest: Technical assistance, survival and growth of small businesses and implications for public policy,** *Technovation* 33(8/9), 292-301, 2013.

TALEB N.N. **A lógica do cisne negro: impacto altamente improvável.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

TENHUNEN, J.; RANTANEN, H.; UKKO, J – **SME-oriented Implementation of a performance measurement system.** Lathi, Finland: department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology, 2001.

TACHIZAWA TAKESHY, MELLO A, **Estratégias Empresariais e o Teletrabalho. Um enfoque na realidade brasileira.** Rio de Janeiro: Pontal, 2003.

TACHIZAWA, E. T.; FARIA, M. de S. **Criação de novos negócios: Gestão de micro e pequenas empresas.** 2ª Ed.. São Paulo: FGV Editora, 2004.

TACHIZAWA, E. T.; CRUZ JÚNIOR, J. B. e ROCHA J. A. de O. . **Gestão de Negócios: Visões e Dimensões Empresariais da Organização.** 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, TAKESHY. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, Mario C. X.. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. **Discount Merchandiser**, v. 35, n. 5, May 1995.

VAVRA, T. **Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

YEVDOKYMENKO, N.; **Antecedentes e Consequências de Orientação para o Mercado**. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós graduação da Universidade Autónoma de Lisboa, 2013.

#### WEBSITES - PESQUISAS

SEBRAE-SP. Pesquisa: Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo. SEBRAE, 2014. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em: 24/03/2015.

SEBRAE. A participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. 2014. Brasília. SEBRAE, 2014. Disponível em: [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br). Acesso em: 13/04/15.

SEBRAE-SP. Estudo da mortalidade das empresas paulistas: relatório final. São Paulo. SEBRAE, 2013. Disponível em: [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br). Acesso em: 20/05/2015.

SEBRAE-SP. Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília. SEBRAE, 2013. Disponível em [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br). Acesso em 01/06/2015.

SEBRAE-SP. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em: 04/07/2015.

ADNEWS. disponível em: <http://www.adnews.com.br/negocios/82-dos-clientes-abandonam-empresa-pela-qualidade-do-atendimento>. Acesso em 16.07.2015.

PARLAMENTO EUROPEU. Disponível em [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.9.2.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.2.html). Acesso em 05/05/2016.

EUROPA EU (UNIÃO EUROPEIA). [http://europa.eu/pol/enter/index\\_pt.htm](http://europa.eu/pol/enter/index_pt.htm). Acesso em 05/05/2016

## APÊNDICE

Tabela 21 – Pesquisa da Satisfação dos Clientes.

<b>Opções de respostas</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>% de Respostas</b>
1.1) ( ). Sim, fazendo perguntas informais pessoais e/ou consultas casuais, do tipo “Você foi bem atendido”?	20	32,8%
1.2) ( ). Sim, realizando pesquisa com perguntas formais e sistemáticas por meio do uso de questionário do tipo Pesquisa de Satisfação de Clientes.	11	18,0%
1.3) ( ). Sim, oferecendo canais de comunicação como SAC, Fale Conosco, Caixa de Sugestões, Formulário para Registro de Queixas e/ou Elogios, Central de Atendimento, Redes Sociais, para ouvir as reclamações e/ou opiniões dos clientes;	05	8,2%
1.4) ( ). Não, a empresa não realiza Pesquisa de Satisfação de Clientes.	22	36,1%
1.5) ( ). Não, a empresa não disponibiliza canais de comunicação como SAC, Fale Conosco, Caixa de Sugestões, Formulário para Registro de Queixas e/ou Elogios, Central de Atendimento, Redes Sociais, para ouvir as reclamações e/ou opiniões dos clientes;	03	4,9%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta: “A sua empresa costuma Pesquisar a Satisfação dos Clientes?” da Pesquisa de Satisfação dos Clientes (2015).

**Tabela 22 – Uso de Indicadores de Desempenho.**

<b>Opções de Respostas</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>% de Respostas</b>
2.1) ( ). Sim;	13	21%
2.2) ( ). Não.	48	79%

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta: “A sua empresa utiliza indicadores de desempenho para medir a Satisfação dos Clientes?” da Pesquisa de Satisfação dos Clientes. (2015).

**Tabela 23 - Justificativas para não utilização indicadores de desempenho.**

<b>Respostas às perguntas formuladas</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>% de Respostas</b>
3.1) ( ). Falta de tempo para realizar uma pesquisa formal e sistemática sobre a satisfação dos clientes e para avaliar e gerenciar os resultados da pesquisa de satisfação;	13	23,2%
3.2) ( ). Faltam os recursos humanos e materiais necessários para coletar dados e tabular os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes;	15	26,8%
3.3) ( ). Faltam conhecimentos técnicos sobre o assunto particularmente sobre “quando”, “onde” e “como fazer” para coletar dados e tabular resultados da pesquisa de satisfação;	25	44,6%
3.4) ( ). A empresa não considera a pesquisa de satisfação dos clientes como prioridade ou prática de gestão necessária para melhorar a gestão do negócio.	2	3,6%
3.5) ( ). Livre Escolha : Falta de visão sistêmica dos proprietários	1	1,8%

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta: “Caso a resposta da questão 02 sido NÃO, assinale duas justificativas para sua empresa não utilizar indicadores de desempenho para pesquisar e avaliar a Satisfação dos Clientes”, da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

**Tabela 24 - Indicadores de Desempenho utilizados para pesquisar e avaliar a Satisfação do Cliente?**

<b>Respostas às perguntas formuladas</b>	<b>Número de Respostas</b>	<b>% de Respostas</b>
4.1) ( ) Qualidade do atendimento:	13	30,2%
4.2) ( ) Qualidade das instalações	08	18,6%
4.3) ( ) Qualidade do processo de compra	12	27,9%
4.4) ( ) Qualidade do relacionamento com o vendedor	10	23,3%
4.5) ( ) Livre Escolha:	00	0,0%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta: “Caso a resposta da questão 02 tenha sido SIM, entre as opções abaixo assinale quais indicadores de Desempenho sua empresa utiliza para pesquisar e avaliar formalmente a Satisfação do Cliente?”, da Pesquisa Satisfação de Clientes. (2015).

**Tabela 25 - Satisfação dos Clientes como prática de gestão para atrair, reter e fidelizar clientes.**

<b>Respostas às perguntas formuladas</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>% de Respostas</b>
5.1) ( ) Atrair / captar clientes	61	100%
5.2) ( ) Reter / fidelizar clientes	61	100%
5.3) ( ) Outro: mencionar	0	0

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta: “É possível considerar a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio e avaliar a influência e/ou relação desta prática de gestão para atrair, reter e fidelizar clientes?”, da Pesquisa Satisfação de Clientes. (2015).

**Tabela 26 - Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio.**

<b>Respostas às perguntas formuladas</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>% de Respostas</b>
6.1) Motivar novas ações de compra	61	100 %
6.2) Aumentar o número de clientes	61	100 %
6.3) Elevar o faturamento (vendas da empresa em um determinado período)	61	100 %
6.4) Aumentar o ticket médio de compra (faturamento total dividido pela qtde / número de vendas realizadas)	61	100 %

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta: “É possível considerar a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio e avaliar a importância e/ou relação desta prática de gestão com as melhorias dos resultados do negócio e da competitividade da empresa?, da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

**Tabela 27 - Faixa de faturamento da empresa**

<b>Intervalos de faturamento</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>% de Respostas</b>
7.1) ( ) até R\$ 50.000,00;	31	51%
7.2) ( ) entre R\$ 50.000,01 e R\$ 100.000,00;	7	11%
7.3) ( ) entre R\$ 100.000,01 e R\$ 150.000,00;	2	3%
7.4) ( ) entre R\$ 150.000,01 e R\$ 200.000,00;	1	2%
7.5) ( ) entre R\$ 200.000,01 e R\$ 250.000,00;	5	8%
7.6) ( ) entre R\$ 250.000,01 e R\$ 300.000,00;	2	3%
7.7) ( ) acima de R\$ 300.000,01.	13	21%
Total	61	100,0 %

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta: Qual a faixa de faturamento da sua empresa?, da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

**Tabela 28 - Contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento mensal da empresa.**

<b>Intervalos de faixas em %</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>% de Resposta</b>
8.1) ( ) até 15%;	06	10%
8.2) ( ) de 16 % até 31%;	02	3%
8.3) ( ) de 32% até 47%;	04	7%
8.4) ( ) de 48% até 63%;	05	8%
8.5) ( ) acima de 64%;	04	7%
8.6) ( ) não sei informar o percentual.	40	66%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta: “Contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento mensal da empresa.”, da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

**Tabela 29 – Perda de clientes pela insatisfação com o atendimento.**

<b>Opções de Respostas</b>	<b>N ° de Empresas</b>	<b>% de Respostas</b>
9.1 - SIM	16	26%
9.2 - NÃO	45	74%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta: “Clientes que desistem de comprar em função da insatisfação com a qualidade do atendimento.”, da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

**Tabela 30 - Clientes que deixam de recomendar a empresa para outros clientes em função da insatisfação com a qualidade do atendimento.**

<b>Intervalos do % de clientes</b>	<b>Número de respostas</b>	<b>% de respostas</b>
10.1) ( ) até 10,0%;	7	44%
10.2) ( ) de 10,1% até 20,0%;	3	19%
10.3) ( ) de 20,1% até 30,0%;	0	0%
10.4) ( ) de 30,1% até 40,0%;	0	0%
10.5) ( ) acima de 40,1%;	2	13%
10.6) ( ) não sei informar o percentual.	4	25%
Total	16	100 %

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta: “Clientes que desistem de comprar em função da insatisfação com a qualidade do atendimento.”, da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

**Tabela 31 - Número de empregados da empresa.**

<b>Intervalos do número de funcionários</b>	<b>Número de Respostas</b>	<b>% de Respostas</b>
11.1) ( ) até 05;	23	38%
11.2) ( ) de 06 até 11;	16	26%
11.3) ( ) de 12 até 17;	7	11%
11.4) ( ) de 18 até 23;	2	3%
11.5) ( ) de 24 até 29;	1	2%
11.6) ( ) acima de 30.	12	20%
Total	61	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta: “Número de empregados da empresa”, da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

**Tabela 32 - Prioridades, iniciativas e ações da empresa para melhorar a satisfação dos clientes.**

<b>Alternativas de respostas</b>	<b>Número de respostas</b>	<b>% de respostas</b>
12.1). Treina os funcionários sobre como atender a demanda ou resolver o problema do cliente com maior agilidade, rapidez, presteza e prontidão.	61	14%
12.2). Melhora a qualidade das instalações para oferecer maior conforto, comodidade e bem-estar ao cliente durante o processo de compra.	61	14%
12.3). Aumenta a oferta, variedade, acessibilidade, visibilidade e disponibilidade dos produtos e/ou serviços.	61	14%
12.4). Capacita os funcionários sobre como atender os clientes com mais atenção, educação e cordialidade.	61	14%
12.5). Qualifica os funcionários explicando a necessidade e a importância de: despertar o desejo de compra do cliente apresentando os argumentos técnicos sobre os atributos, as características e/ou benefícios de adquirir um determinado produto e/ou serviço.	61	14%
12.6). Capacita os funcionários explicando a necessidade e a importância de: motivar o interesse de compra do cliente revelando quais são as vantagens de usar e/ou qual a serventia de utilizar um determinado produto e/ou serviço.	61	14%
12.7). Qualifica os funcionários explicando a necessidade e a importância de: demonstrar os benefícios de realizar a compra na empresa apresentando as vantagens dos serviços de pós-venda (trocas, devoluções, cancelamentos, fale conosco, etc.), garantias, formas, meios e condições de pagamento, prazos de entrega, programa de fidelização, etc.	61	14%

Fonte: Elaborado pelo Autor. Resultados da tabulação dos dados referentes à pergunta:

“Prioridades, iniciativas e ações da empresa para melhorar a satisfação dos clientes”, da Pesquisa Satisfação de Clientes (2015).

## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Cadastro Básico da Empresa Participante			
Razão Social da Empresa:			
Nome fantasia da empresa:			
CNPJ		( ) MEI	( ) ME ( ) EPP
Nome do Empresário (a):			
Endereço do E-Mail			
Endereço Completo			
Telefone:	Cidade:	Estado:	CEP
Setor	Indústria ( )	Comércio ( )	Serviço ( )

1) . A sua empresa costuma Pesquisar a Satisfação dos Clientes?

1.1) ( ). Sim, fazendo perguntas informais pessoais e/ou consultas casuais, do tipo “Você foi bem atendido”?

1.2) ( ). Sim, realizando pesquisa com perguntas formais e sistemáticas por meio do uso de questionário do tipo Pesquisa de Satisfação de Clientes.

1.3) ( ). Sim, oferecendo canais de comunicação como SAC, Fale Conosco, Caixa de Sugestões, Formulário para Registro de Queixas e/ou Elogios, Central de Atendimento, Redes Sociais, para ouvir as reclamações e/ou opiniões dos clientes;

1.4) ( ). Não, a empresa não realiza Pesquisa de Satisfação de Clientes.

1.5) ( ). Não, a empresa não disponibiliza canais de comunicação como SAC, Fale Conosco, Caixa de Sugestões, Formulário para Registro de Queixas e/ou Elogios, Central de Atendimento, Redes Sociais, para ouvir as reclamações e/ou opiniões dos clientes.

2) A sua empresa utiliza Indicadores de Desempenho par medir a satisfação dos clientes?

2.1) ( ) Sim;

2.2) ( ) Não.

3) Caso a resposta da questão 02 sido **NÃO**, assinale duas justificativas para sua empresa não utilizar indicadores de desempenho para pesquisar e avaliar a Satisfação dos Clientes:

3.1) ( ). Falta de tempo para realizar uma pesquisa formal e sistemática sobre a satisfação dos clientes e para avaliar e gerenciar os resultados da pesquisa de satisfação;

3.2) ( ). Faltam os recursos humanos e materiais necessários para coletar dados e tabular os resultados da pesquisa de satisfação dos clientes;

3.3) ( ). Faltam conhecimentos técnicos sobre o assunto particularmente sobre “quando”, “onde” e “como fazer” para coletar dados e tabular resultados da pesquisa de satisfação;

3.4) ( ). A empresa não considera a pesquisa de satisfação dos clientes como prioridade ou prática de gestão necessária para melhorar a gestão do negócio;

3.5) ( ). Livre Escolha: .....

4) Caso a resposta da questão 02 tenha sido **SIM**, entre as opções abaixo assinale quais Indicadores de Desempenho sua empresa utiliza para pesquisar e avaliar formalmente a Satisfação do Cliente?

Indicador de Desempenho	Mensuração da Satisfação do Cliente	Utiliza o Indicador	
		Sim	Não
4.1) Qualidade do atendimento	Avalia a satisfação do cliente quanto ao atendimento utilizando perguntas sobre: a cordialidade, atenção, educação e simpatia no atendimento; e a rapidez, presteza, prontidão e agilidade no atendimento.		
4.2) Qualidade das instalações	Avalia a satisfação do cliente quanto as instalações utilizando perguntas sobre: a sensação de comodidade, bem-estar e segurança no processo de compra; e a impressão de conforto com relação ao mobiliário, layout, área de circulação, iluminação, ventilação, decoração, higiene e limpeza.		
4.3) Qualidade do processo de compra	Avalia a satisfação do cliente quanto ao processo de compra utilizando perguntas sobre: a disponibilidade, visibilidade, acessibilidade, apresentação e variedade de produtos e serviços; e a eficiência das ações de pós venda tipo reclamações, sugestões de melhorias, devoluções, cancelamentos, trocas,		
4.4) Qualidade do relacionamento com o vendedor	Avalia a satisfação do cliente quanto ao relacionamento com o vendedor utilizando perguntas sobre: a confiança que o vendedor inspira e a credibilidade das informações prestadas pelo vendedor; ea clareza das respostas e/ou das orientações do fornecidas pelo vendedor para facilitar a tomada de decisão na compra.		

5. É possível considerar a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio (\*) e avaliar a influência e/ou relação desta prática de gestão para atrair, reter e fidelizar clientes?

Influência da Satisfação do Cliente para:	Grau de Influência				
	Grande Influência	Média Influência	Pequena Influência	Nenhuma Influência	Não sei Responder
5.1) Atrair / captar clientes					
5.2) Reter / fidelizar clientes					
5.3) Outro: mencionar					

6) É possível considerar a mensuração da Satisfação dos Clientes como um diferencial competitivo do negócio (\*) e avaliar a importância e/ou relação desta prática de gestão com as melhorias dos resultados do negócio e da competitividade da empresa?

Importância da Satisfação do Cliente para:	Grau de Importância				
	Grande Importância	Média Importância	Pequena Importância	Nenhuma Importância	Não sei Responder
6.1) Motivar novas ações de compra.					
6.2) Aumentar o número de clientes.					
6.3) Elevar o faturamento: vendas da empresa em determinado período.					
6.4) Aumentar o ticket médio de compra: faturamento total dividido pela qtde / número de vendas realizadas					

OBS (\*): O diferencial competitivo é uma competência que permite uma empresa diferenciar-se de outra, por entregar mais valor aos seus clientes, em comparação aos seus concorrentes e sob o ponto de vista dos clientes. O diferencial precisa ser: difícil de imitar, percebida pelo cliente, superior à concorrência, fator de competitividade do negócio.

7) Qual a faixa de faturamento mensal da sua empresa?

- 7.1)  até R\$ 50.000,00;
- 7.2)  entre R\$ 50.000,01 e R\$ 100.000,00;
- 7.3)  entre R\$ 100.000,01 e R\$ 150.000,00;
- 7.4)  entre R\$ 150.000,01 e R\$ 200.000,00;
- 7.5)  entre R\$ 200.000,01 e R\$ 250.000,00;
- 7.6)  entre R\$ 250.000,01 e R\$ 300.000,00;
- 7.7)  acima de R\$ 300.000,01.

8) É possível calcular a influência / contribuição da Satisfação do Cliente no faturamento mensal da empresa?

- 8.1)  até 15%;
- 8.2)  de 16 % até 31%;
- 8.3)  de 32% até 47%;
- 8.4)  de 48% até 63%;
- 8.5)  acima de 64%;
- 8.6)  não sei informar o percentual.

9) A empresa conhece o percentual de clientes que desistem de comprar ou que deixam de ser fiéis a empresa em função da insatisfação com a qualidade do atendimento?

. Sim       . Não

10) Caso a resposta da questão 09 tenha sido **SIM**, é possível informar o percentual de clientes que deixam de comprar na sua empresa ou que deixam de recomendar a sua empresa para outros clientes em função da insatisfação com a qualidade do atendimento?

- 10.1)  até 10,0%;
- 10.2)  de 10,1% até 20,0%;
- 10.3)  de 20,1% até 30,0%;

- 10.4) ( ) de 30,1% até 40,0%;
- 10.5) ( ) acima de 40,1%;
- 10.6) ( ) não sei informar o percentual.

11) Qual o número de funcionários da sua empresa?

- 11.1) ( ) até 05;
- 11.2) ( ) de 06 até 11;
- 11.3) ( ) de 12 até 17;
- 11.4) ( ) de 18 até 23;
- 11.5) ( ) de 24 até 29;
- 11.6) ( ) acima de 30.

12) Indique quais são as prioridades, iniciativas e ações da empresa e a frequência destas ações para melhorar a satisfação dos clientes?

Prioridades – ações e/ou iniciativas da empresa para melhorar a qualidade do atendimento	Frequência das ações e/ou iniciativas				
	Sempre	Regularmente	Raramente	Nunca	Não sei responder
12.1). Treina os funcionários sobre como atender a demanda ou resolver o problema do cliente com maior agilidade, rapidez, presteza e prontidão.					

Continua 12) Indique quais são as prioridades, iniciativas e ações da empresa e a frequência destas ações para melhorar a satisfação dos clientes?

Continuação 12) Indique quais são as prioridades, iniciativas e ações da empresa e a frequência destas ações para melhorar a satisfação dos clientes?

12.2). Melhora a qualidade das instalações para oferecer maior conforto, comodidade e bem-estar ao cliente durante o processo compra.					
12.3). Aumenta a oferta, variedade, acessibilidade, visibilidade e disponibilidade dos produtos e/ou serviços.					
12.4) Capacita os funcionários sobre como atender os clientes com mais atenção, simpatia, educação e cordialidade.					

Continua 12) Indique quais são as prioridades, iniciativas e ações da empresa e a frequência destas ações para melhorar a satisfação dos clientes?

Continuação 12) Indique quais são as prioridades, iniciativas e ações da empresa e a frequência destas ações para melhorar a satisfação dos clientes?

<p>12.5). Qualifica os funcionários explicando a necessidade e a importância de: despertar o desejo de compra do cliente apresentando os argumentos técnicos sobre os atributos, as características e/ou benefícios de adquirir um produto e/ou serviço.</p>					
<p>12.6). Capacita os funcionários explicando a necessidade e a importância de: motivar o interesse de compra do cliente revelando quais são as vantagens de usar e/ou qual a serventia de utilizar um determinado produto e/ou serviço.</p>					

Continuação 12) Indique quais são as prioridades, iniciativas e ações da empresa e a frequência destas ações para melhorar a satisfação dos clientes?

<p>12.7). Qualifica os funcionários explicando a necessidade e a importância de: demonstrar os benefícios de realizar a compra na empresa apresentando as vantagens diferenciadas dos serviços de pós-venda (trocas, devoluções, cancelamentos, fale conosco, etc.), garantia, formas, meios e condições de pagamento, prazos de entrega, programa de fidelização, etc.</p>					
<p>12.8). Livre escolha. Descrever outro tipo de ação ou iniciativa.</p>					