



# #13

## SATISFAÇÃO DO CLIENTE

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO



# ÍNDICE

1. Apresentação
2. Definição de cliente
3. Modelo de satisfação americano
4. Clientes e o MEG
5. Dicas para fidelizar seu cliente
6. Sobre a FNQ

# Apresentação

A publicação "Satisfação do cliente" faz parte da série de *e-books*, desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com o objetivo de auxiliar aqueles que buscam ampliar e atualizar seus conhecimentos na área de gestão organizacional, seja por meio de materiais ou de capacitação.

Este *e-book* apresenta elementos fundamentais para que o leitor possa compreender como uma organização que se preocupa permanentemente com a satisfação do consumidor pode diferenciar-se da concorrência, ampliar sua rede de relacionamento e fidelizar seus clientes. Ao esclarecer questões referentes às definições e metodologias, a publicação apresenta modelos de análise de mercado, utilizados no dia a dia da gestão em todo o mundo.

Em breve, a FNQ lançará uma série de Cadernos sobre os Critérios do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), entre eles, um especial sobre o Critério Clientes, com a finalidade de preencher uma lacuna na capacitação de especialistas e executivos, proporcionando, também, uma visão geral e inter-relacionada sobre um dos pilares da gestão de excelência.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, nossos eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

Esta publicação contou com a participação do assessor da vice-presidência da Rede de Agências e Varejo dos Correios, Ricardo Ken Fujihara, do especialista de projetos da FNQ Francisco Teixeira e da equipe de comunicação da Fundação.

# Definição de cliente

Em um cenário em que a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de superar as expectativas, atender às necessidades e proporcionar experiências de excelência para os clientes, compreender a dinâmica e a importância social do seu negócio torna-se um diferencial no mercado.

Além de criar uma rede em que é possível compartilhar vivências, é preciso reconhecer o seu papel como prestador de serviços e criar atrativos que transmitam a essência de seu negócio, chamando a atenção de possíveis clientes e fidelizando aqueles que já vivenciaram experiências com sua marca. Analisar a concorrência e os agentes econômicos envolvidos no processo de conquista também é imprescindível para criar oportunidades e assegurar recursos a serem investidos em melhorias.

Identificar pontos de atuação e clientes-alvo também faz parte de um planejamento e de uma estratégia de relacionamento, já que, a partir dessa troca é possível identificar oportunidades no mercado e atuar para atender as necessidades dos consumidores. Sabe-se que clientes são aqueles que se beneficiam de um produto, serviço ou objeto de uma organização, ou seja, independentemente da área de atuação, em algum momento, todos somos clientes.

A qualidade do serviço e dos produtos oferecidos é intrínseca à experiência proporcionada ao cliente, ou seja, é o resultado de toda a cadeia produtiva baseada na percepção de quem consome. Assim, a organização consegue dimensionar as diversas etapas do seu trabalho e o seu envolvimento com os clientes no que se refere às suas necessidades e expectativas. Os gestores que entendem essa importância estão sempre atentos a todos os fatores que seu negócio contempla e procuram minimizar a ocorrência de falhas, além de potencializar as qualidades e oportunidades no mercado.

“Seus clientes insatisfeitos  
são sua maior fonte  
de aprendizado”.

Bill GATES.

# Definição de cliente

Os clientes devem ser uma das fontes de inovação de uma organização. A partir do momento em que todos os detalhes que compõem um negócio são analisados, identificam-se falhas, oportunidades de melhorias e de aperfeiçoamento. Nesse contexto, o *feedback* deles exerce papel fundamental na determinação de processos e na definição do planejamento estratégico de uma empresa.

Incentivar programas que estimulem o relacionamento entre organizações e clientes é essencial para que medidas e novos posicionamentos sejam instituídos em um negócio. O desafio de buscar a experiência de excelência, diante da realidade que pede soluções e serviços rápidos, torna-se um diferencial capaz de determinar a satisfação do consumidor e, conseqüentemente, o sucesso das operações realizadas.

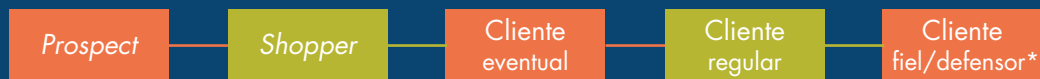
Justamente, por isso, é fundamental que se identifique quem são os clientes da sua organização, a fim de desenvolver formas de atraí-los, conquistá-los e, por fim, assegurar a sua fidelidade.

# Definição de cliente

## Tipos de clientes

Mais do que identificar o público que recebe seus serviços ou produtos, é preciso entender como cada cliente se comporta. E, a partir disso, saber como proporcionar uma experiência marcante, de forma positiva, para que ele volte outras vezes e compartilhe a vivência com terceiros, formando, assim, uma rede de relacionamento entre consumidores e organizações.

Em um processo que visa à fidelização do cliente, é preciso atenção a todas as etapas e os tipos de cliente, identificando características e necessidades de cada grupo, assim definidos:



- **Prospect** - trata-se de clientes em potencial, que podem se interessar pelos serviços e produtos oferecidos pela sua empresa.
- **Shopper** - pessoas que já visitaram o negócio ao menos uma vez, mas que não, necessariamente, foram impactados pela marca ou consumiram algo.
- **Cliente eventual** - aqueles que já adquiriram um ou mais produtos ou serviços, sem nenhum vínculo relacionado à experiência vivenciada.
- **Cliente regular** - consumidores que adquirem regularmente produtos e serviços de um negócio, que consideram vivências anteriores no ato da compra.
- **Cliente fiel ou defensor** - aquele que tem como primeira opção os produtos e serviços de uma determinada marca, que elogiam e compartilham experiências com terceiros, recomendando a sua organização.

\* Informações da obra *Marketing do Relacionamento*, de Itzhak Meir Bogmann, 2000.

# Modelo de satisfação americano

Implementado com sucesso em 18 países, a metodologia *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) é reconhecida internacionalmente como ferramenta de gestão e estímulo à excelência das atividades desenvolvidas por organizações de diversos setores.

Estudos apontam que a comparação entre os resultados obtidos com a avaliação de diferentes segmentos permite um entendimento preciso da performance de todas as empresas participantes. Assim, a aplicação também prevê a valorização que se segue ao processo de gestão, analisando os planos e as estratégias, com foco na experiência proporcionada ao cliente e resultando na geração de valor para as empresas de maior índice de satisfação.

Constituída por duas etapas interdependentes, a metodologia está dividida, para avaliar as experiências e os serviços prestados ao consumidor final, da seguinte forma:

- **Pesquisa de satisfação do cliente**

Identifica as relações de causa-efeito entre variáveis analisadas, permitindo comparações entre diferentes setores e organizações participantes. Assim, é possível determinar resultados e índices de satisfação, por meio de múltiplos indicadores, que variam em uma escala de 0 a 100 de pontuação.

- **Especificação e estimação de um Modelo de Satisfação do Cliente**

O Modelo de Satisfação do Cliente é chamado de multilinear porque é composto por uma série de indicadores, como qualidade, valor e expectativas, que interferem na trajetória de satisfação de uma organização. Uma vez que scores e médias ponderadas são determinados para avaliar a relação entre a satisfação e a variável dependente (lealdade), percebe-se a importância de se considerar cada detalhe do negócio, de forma a explicar, da melhor maneira, essa relação.

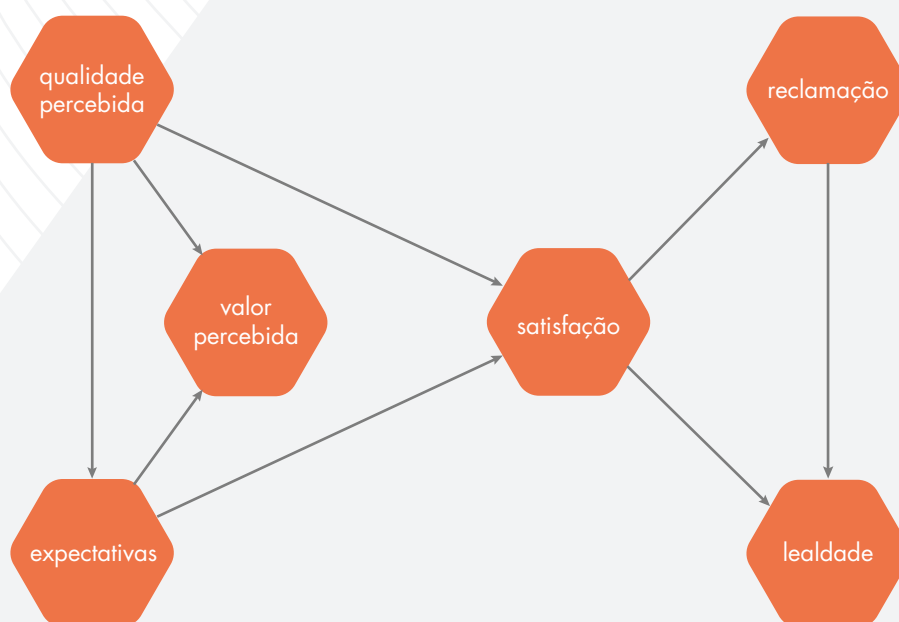
# Modelo de satisfação americano

## Benefícios de ter índices de satisfação e controlar seus clientes

- Melhoria contínua
- Aprendizagem
- Melhoria dos processos
- Controle de qualidade
- Fidelização
- Conquista de novos clientes com as recomendações dos antigos
- Desenvolvimento de novos produtos (inovação)
- Aumento da competitividade
- Melhoria da imagem institucional

Além dos benefícios citados, outra vantagem de adotar índices de satisfação do cliente é influenciar no engajamento dos colaboradores, de forma que se sintam estimulados a incentivar melhorias, inclusive, na própria sociedade.

## MODELO DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE NORTE-AMERICANO (ACSI)



Fonte: RAM - Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 1 • JAN./FEV. 2009 • ISSN 1678-6971- LOPES, Humberto Elias Garcia, PEREIRA, Camila Cristina de Paula, VIEIRA, Ana Flávia Santos.



# Modelo de satisfação americano

Ao contrário dos modelos tradicionais, que focam seus estudos apenas em uma etapa, o ACSI contempla o modelo estrutural, ou seja, estabelece a relação entre as variáveis latentes e cria um paralelo com as expectativas relacionadas à qualidade da experiência vivenciada. Além disso, estuda as fontes de reclamações, que são associadas, de maneira inversa, à lealdade do cliente com a marca, buscando sempre a compreensão das expectativas prévias que determinam a qualidade e o valor percebido no serviço, assim como a sua própria satisfação com ele.

Com o intuito de mensurar os índices que determinam a satisfação global do cliente, estabeleceu-se uma estrutura composta por antecedentes (imagem, expectativas, qualidade percebida, valor percebido), consequentes (reclamação e lealdade) e variável central (satisfação), que são classificados conforme ilustrações abaixo:

## ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA SATISFAÇÃO NOS MODELOS ACSI ECSI

CLASSIFICAÇÃO	VARIÁVEIS LATENTES	DEFINIÇÃO	AUTORES
Antecedentes	Imagem	É a maneira pela qual o mercado vê a empresa, refletindo o prestígio externo a organização.	Dowling (1986); Barich; Kotler (1991).
	Expectativas	Reflete os desejos dos consumidores e permite comparar aquilo que o cliente esperava receber de serviço e aquilo que ele efetivamente recebeu a empresa.	Oliver (1980; 1997); Spreng; Mackenzie; Olshavsky (1996); Fornell et al. (1996); Zeithaml (1988); Lovelock; Wright (2001).
	Qualidade percebida	É a avaliação que o cliente faz ou bem físico ou serviço com base em dois fatores: customização e confiabilidade.	Sasser; Olsen; Wyckoff (1978); Fornell et al. (1996); Grönroos (2003); Zeithaml; Berry; Parasuraman (1996); Zeithaml; Bitner (2003).
	Valor percebido	É a qualidade percebida pelo mercado de um bem físico ou serviço, ajustada pelo seu preço relativo.	Gale (1996); Woodruff (1997); Parasuraman; Grewal (2000).

# Modelo de satisfação americano

## ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA SATISFAÇÃO NOS MODELOS ACSI ECSI

CLASSIFICAÇÃO	VARIÁVEIS LATENTES	DEFINIÇÃO	AUTORES
Variável central	Satisfação	É a avaliação realizada pelo cliente de um bem físico ou serviço, para satisfazer as suas necessidades e expectativas.	Howard; Sheth (1969); Hunt (1977); Oliver (1981; 1997); Churchill; Suprenant (1982); Zeithaml; Bitner (2003).
Consequentes	Reclamação	É o resultado da insatisfação do cliente em relação a um bem físico ou serviço.	Zeithaml; Bitner (2003); Mowen; Minor (2003).
	Lealdade	É a consequência de várias interações entre as partes, nas quais o consumidor adquire confiança nos serviços consumidos da empresa. Pode ser definida como uma interação de comportamento relativa ao produto ou à empresa fornecedora.	Fornell, (1992); Anderson; Fornell; Lehmann (1994); Andreassen; Lindestad (1998).

Fonte: RAM - Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 1 • JAN./FEV. 2009 • ISSN 1678-6971-LOPES, Humberto Elias Garcia, PEREIRA, Camila Cristina de Paula, VIEIRA, Ana Flávia Santos.

# Modelo de satisfação americano

## Índice Brasileiro de Satisfação do Cliente - BCSI\*

Baseado na metodologia consagrada nos EUA há 21 anos, a ACSI, foi desenvolvido aqui, o Índice Brasileiro de Satisfação do Cliente (BSCI), em 2014, que pretende identificar, entender e analisar os fatores determinantes da lealdade e da fidelidade dos clientes quanto aos serviços contratados em cinco segmentos diferentes da economia nacional:

- bancos de varejo;
- telefonia móvel;
- telefonia fixa;
- TV por assinatura;
- *internet* banda larga.

Com a adoção da BCSI, espera-se integrar a satisfação do cliente, constituir o índice como referência brasileira na medição, defender os interesses dos consumidores e contribuir para a competitividade das empresas e para o desenvolvimento econômico nacional.

Em seu segundo ciclo, o BCSI mostrou-se uma ótima ferramenta não só para entender o comportamento, mas, também, para atender às expectativas do consumidor. Assim, o índice brasileiro é caracterizado como importante estrutura para o *benchmarking* das empresas dos setores estudados e foi reforçado como indicador relevante para avaliação da competitividade.

Fonte: <http://www.braziliancsi.com.br/metodologia.html>

# Clientes e o MEG

As interações entre clientes e mercados, assim como os entendimentos de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, são contemplados em um dos Critérios do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da FNQ, e analisados, também, pelo Fundamento Conhecimento sobre clientes e mercados.

Estruturado para proporcionar um fluxo de conhecimento mútuo de extrema relevância para cumprimento da missão de forma sustentável, o Critério explora o universo dos clientes e dos mercados com o intuito de conhecer e entender a atuação de cada um e encontrar pontos de convergência entre necessidades e obrigações.

Ao trabalhar essa relação direta, o Critério equilibra os vínculos, buscando o melhor cenário para ambos. Assim, ressaltamos a importância de uma atuação em duas frentes, em que se analisa o mercado e suas oportunidades e mudanças e, ao mesmo tempo, investe-se no relacionamento entre organizações e clientes.

Dessa forma, as pesquisas e análises mercadológicas mantêm a empresa atenta à percepção dos clientes sobre a organização e seus produtos, assim como à movimentação e às mudanças comportamentais e ao surgimento de novos nichos.

Nesse contexto, também são analisados a atuação das várias formas de concorrência e o surgimento de produtos substitutos, com o objetivo de desenvolver uma inteligência de mercado que identifica e trata, de forma antecipada, ameaças e oportunidades.

Por outro lado, o relacionamento com os clientes é controlado por meio de canais de interação, que habilitam a organização a captar e reagir pronta e eficazmente às suas manifestações visando à recuperação ou à intensificação da satisfação.

A partir do momento em que se identifica e compreende esses fatores em toda a organização, é possível desenvolver e oferecer produtos ou serviços diferenciados que irão satisfazer os clientes de forma plena, assegurando sua preferência a partir do valor gerado nessa relação e adicionando valor às demais partes interessadas.

A adoção do MEG, portanto, promove a satisfação do cliente e a conquista de sua fidelidade por meio do estabelecimento de relações duradouras e de diferenciação em relação à concorrência. Esses são, portanto, fatores fundamentais para o aumento da competitividade e sustentabilidade da organização, configurando-se como uma questão estratégica.

# Dicas para fidelizar seu cliente

Diante de uma realidade em que as pessoas têm mais opções no mercado e estão mais exigentes, torna-se cada vez mais difícil conquistar um cliente. Garantir a satisfação já não é suficiente, você deve visar à sua fidelização.

Para conquistá-los, entretanto, não basta oferecer o menor preço, é preciso levar em conta o respeito, a ética e o compromisso duradouro, além da qualidade, que, como vimos, é fundamental para a geração de valor e a construção da relação com o cliente. “O Critério Clientes, do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), mostra que uma empresa pode fazer muito mais do que entrar na guerra de preços se trabalhar a fidelização de seus clientes. Afinal, um cliente satisfeito recomenda uma empresa para a sua rede de relacionamentos, enquanto o insatisfeito propaga uma imagem negativa”, explica Jairo Martins, presidente executivo da FNQ.

Ao proporcionar uma experiência de excelência para o cliente, com o intuito de envolvê-lo efetivamente nas atividades desenvolvidas pelo seu negócio, é possível transformá-lo em um disseminador da qualidade dos serviços prestados e produtos oferecidos.

O cuidado com os detalhes que determinam o sucesso de um negócio também é primordial nesse processo, por isso, listamos algumas dicas que podem ser aplicadas às práticas organizacionais de uma empresa. Confira:

## **Concorrência**

Saiba o que a concorrência oferece para o cliente e tente superá-la para proporcionar diferenciais para fidelizá-lo. O importante é assegurar o retorno do cliente para o serviço ou produto com que ele já está acostumado e, mais importante, no qual confia, mesmo que vivencie outras experiências.

## **Conheça bem o seu cliente**

Conhecer as necessidades e expectativas dos clientes, com base em dados e fatos, é fundamental para trabalhar sua satisfação. Faça com que a experiência de compra seja a mais agradável possível, gerando valor para o cliente. Atenção, cordialidade e um simples sorriso podem ser fatores decisivos para fechar uma negociação.

# Dicas para fidelizar seu cliente

## **Proatividade da empresa**

Indústrias e prestadores de serviços devem manter um cadastro atualizado, com o histórico de relacionamento, ou seja, um sistema que registre os atendimentos, as aquisições, a frequência, as sugestões e as condições de pagamento oferecidas para cada cliente. É fundamental aproveitar esses dados para proporcionar uma experiência mais assertiva, resolvendo o problema do consumidor.

## **Canais de comunicação eficazes**

Mantenha em funcionamento todos os meios de comunicação possíveis e faça seu cliente conhecê-los. Ofereça promoções ou brindes, como os cartões de fidelidade de empresas de viagem. Mandar mensagens em datas comemorativas: aniversário, Natal e outras, mostrando que a empresa sabe com quem se relaciona.

## **Traduza o *feedback* do cliente**

Entender as necessidades dos clientes, bem como as oportunidades apontadas por eles, é uma dinâmica que precisa ser observada pelas organizações antes da tomada de decisões e da definição do planejamento estratégico. Traduzir o *feedback* em ações assertivas ressalta a importância que a organização dá ao cliente, deixando claro que ele é fundamental para assegurar a manutenção dos processos e do crescimento de uma empresa. Mais além, passa a ser um dos pilares de inovação da organização, capaz de redefinir suas estratégias e planos de acordo com as necessidades detectadas. Dessa forma, é possível incentivar o estreitamento da relação com o cliente em prol do desenvolvimento do negócio.

# Sobre a FNQ

Consolidada como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) renova o compromisso com a sua missão a cada dia, promovendo o desenvolvimento das organizações e fortalecendo a relação com sua rede de filiados.

Ao desenvolver seu trabalho com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a Fundação promove uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que podem ser aplicadas a qualquer organização, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Dessa forma, é possível estimular a criação e apoiar as empresas que buscam o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

Cumprindo com essa responsabilidade, a FNQ promove um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, melhorando, assim, o desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, cases de sucesso e a Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

## Patrocínio

MÁSTER:



APOIO:



**MicroPower**  
Improving Performance  
Getting Results



**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO