

Medindo a Satisfação do Cliente

Definir

Contrato da Equipe

Definição Problema:

Meta:

Caso de Negócio:

Escopo:

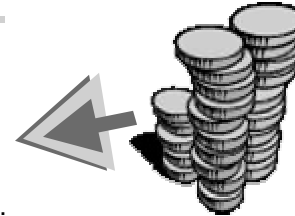
Projeção Custo Benef.:

Marcos:

-
-
-
-
-

Desenvolver contrato para incluir descrição de projeto, medidas de base, resultados de negócios, membros da equipe e programação. Use um Benchmarking conforme necessário para estabelecer algumas metas iniciais.

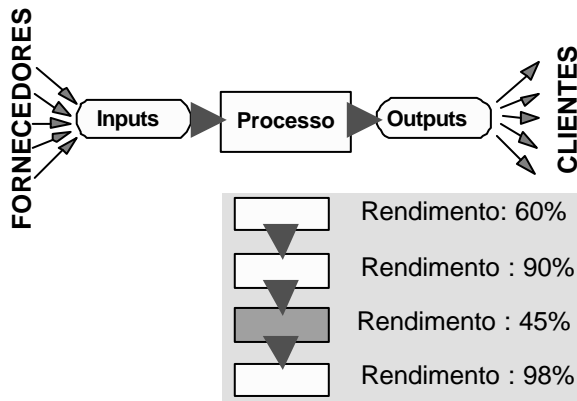
Caso de Negócio



Explicar por que é importante trabalhar neste projeto

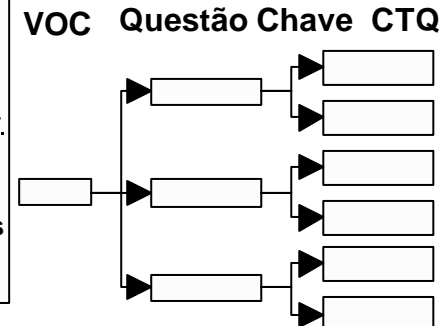
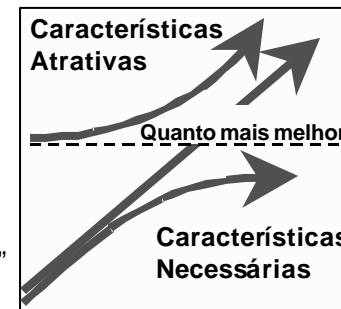


Mapeamento de Processo



Reunir/expor dados verificando necessidades e exigências de clientes

Voz do Cliente (VOC)



Complete alto nível “como está” o mapa de processo e analise o rendimento para identificar o passo do processo com maior impacto

Quem é o “Cliente”?

- ⇒ “Cliente” é um termo genérico que se refere a qualquer pessoa que recebe um Serviço ou Produto de outra pessoa ou de um grupo de pessoas.
- ⇒ “Clientes” podem ser pessoas de um outro departamento dentro da mesma organização.
- ⇒ Quem é o seu cliente?

Que benefícios podem ser obtidos medindo-se a Satisfação do Cliente?

- ⇒ **Maior confiabilidade na tomada de decisões**
 - Baseada em dados
- ⇒ **Manutenção dos atuais e conquista de novos clientes**
 - Melhoria dos produtos/serviços oferecidos
 - Diferenciação no mercado em relação aos concorrentes
- ⇒ **Indicadores de desempenho baseados em metodologia científica**
- ⇒ **Para que se possa obter qualidade em serviço é essencial descobrir o que os clientes esperam**

A melhoria contínua dos processos pode ser monitorada pela Satisfação do Cliente

- Os atributos importantes para o cliente estão diretamente ligados aos processos que adicionam valor da empresa
- A coleta de dados consistente com a metodologia de avaliação dos processos internos

Para ser completamente efetiva , a Satisfação do Cliente dever ser medida sistematicamente

- ⇒ Quais são as causas de satisfação ou insatisfação?
- ⇒ Quando medir a satisfação dos clientes?
- ⇒ Qual deve ser o tamanho ideal da amostra?
- ⇒ Como:
 - Analisar os dados
 - Avaliar o impacto das melhorias nos clientes
- ⇒ Utilização dos resultados
 - Corretivamente
 - Preventivamente (tendências)

Gerenciando o Valor da Marca

- LEALDADE À MARCA
- CONHECIMENTO DO NOME
- QUALIDADE PERCEBIDA
- ASSOCIAÇÕES DA MARCA
- OUTROS ATIVOS DA EMPRESA



Valor ao consumidor

Interpretação

Confiança na compra

Satisfação de uso

VALOR DA
MARCA

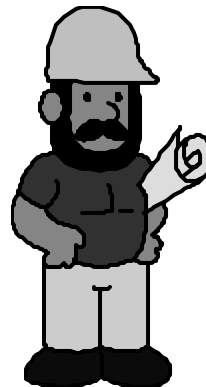
Valor para empresa

Processo de marketing

Lealdade a marca

Extensões da marca

Vantagem competitiva



Gerenciando o Valor da Marca

• A QUALIDADE PERCEBIDA

- É O CONHECIMENTO QUE O CONSUMIDOR TEM DA QUALIDADE GERAL OU SUPERIORIDADE DE UM PRODUTO OU SERVIÇO PRETENDIDO, EM RELAÇÃO A ALTERNATIVAS.
- É O CONHECIMENTO DOS CONSUMIDORES
- **DIFERE DOS CONCEITOS:**
- QUALIDADE REAL OU OBJETIVA- O QUANTO DO VALOR QUE É AGREGADO COM O PRODUTO OU SERVIÇO (ESPECTATIVAS DO CLIENTE)
- QUALIDADE DE FABRICAÇÃO; CONFORMIDADE COM AS ESPECIFICAÇÕES



Gerenciando o Valor da Marca



QUALIDADE PERCEBIDA →



RAZÃO DE COMPRA

DIFERENCIAÇÃO

PREÇO PREMIUM

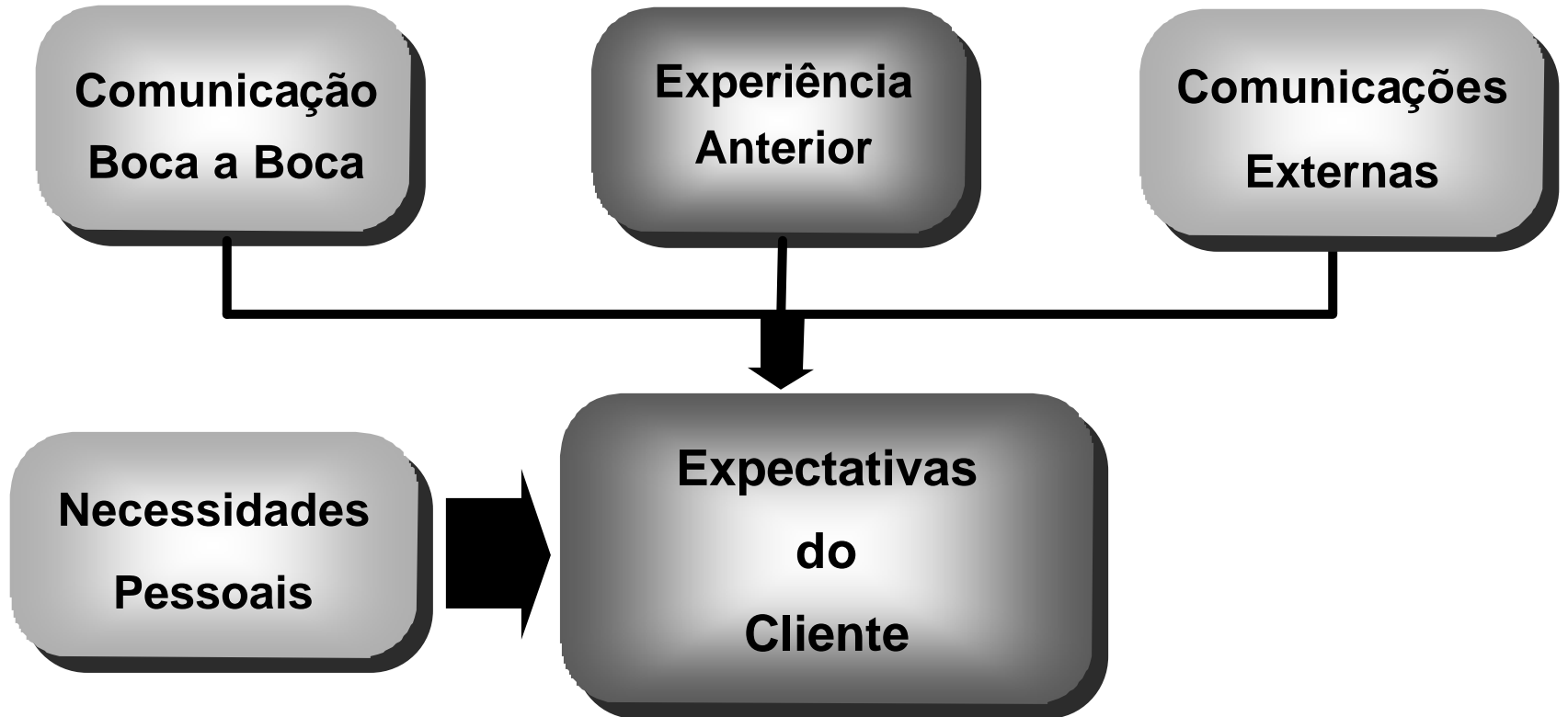
INTERESSE DOS CANAIS
DE DISTRIBUIÇÃO

EXTENSÕES DA MARCA

Avaliação da Qualidade do Serviço pelo Cliente



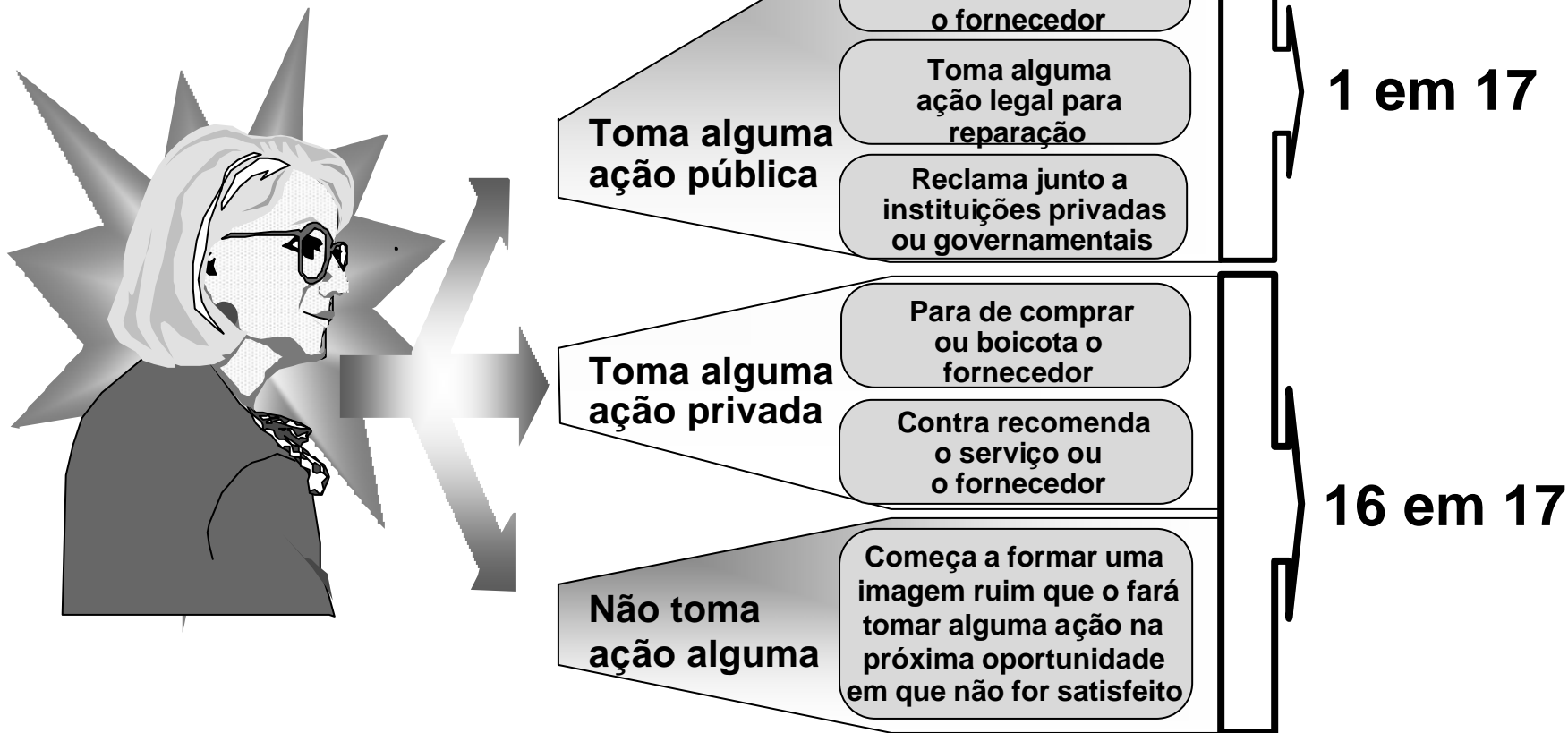
Como se Forma a Expectativa do Cliente?



QUALIDADE PERCEBIDA

Satisfação do Cliente

Cliente Insatisfeito



Instrumentos de medição da Satisfação do Cliente

Instrumentos de Medição

- ⇒ Os instrumentos de medição auxiliam a entender melhor e a fazer previsões do mundo em que vivemos.
- ⇒ Um questionário de satisfação de cliente é um exemplo de instrumento de medição e pode ser usado para medir o nível de satisfação dos clientes e ainda detectar problemas percebidos por eles a respeito do serviço ou produto fornecido .

Questionário de Satisfação de Cliente

1. Resumo dos dados com estatística descritiva;
2. Determinação das necessidades mais importantes do cliente;
3. Técnica de gráficos (cartas) de controle para rastrear a Qualidade do produto ou Serviço ao longo do tempo;
4. A comparação da satisfação do cliente entre empresas.

Métodos

1. **SERVQUAL** — Desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1985. Questionário definido com 21 itens dividido em 5 dimensões, confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. A pesquisa é composta por dois questionários, onde um avalia as expectativas e o outro o desempenho do serviço ou produto avaliado.
2. **SERVPERF** — Desenvolvido Cronin e Taylor em 1992. Usa o mesmo questionário do SERVQUAL, porém avalia apenas o desempenho do serviço ou produto.
3. **Técnica do Incidente Crítico**

A Sistemática do Incidente Crítico

A Sistemática do Incidente Crítico

- ⇒ Elaborado por Flanagan.
- ⇒ Usa o cliente como fonte para definir suas próprias necessidades.
- ⇒ Identifica exemplos de desempenho específicos que ilustram o desempenho organizacional relacionado aos Serviços ou Produtos que fornecem

Incidentes Críticos

- ⇒ É um exemplo do desempenho organizacional do ponto de vista do cliente.
- ⇒ É um exemplo específico do Serviço ou Produto que descreve um desempenho positivo ou negativo.
 - **Positivo:** o que o cliente gostaria de desfrutar todas as vezes que recebesse o produto ou serviço, uma experiência boa
 - **Negativo:** característica do Produto ou Serviço que leva ao cliente a questionar a qualidade da empresa, uma experiência ruim

Incidente Crítico Positivo



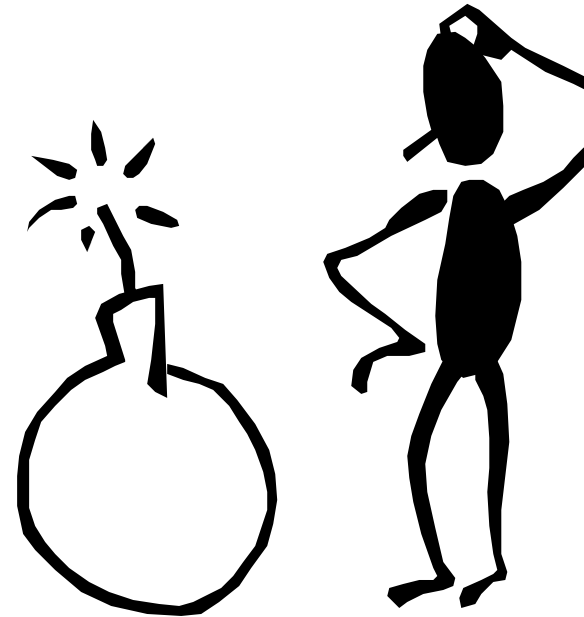
↑ Boas lembranças ao Cliente

↑ Ganham a Empresa e o Cliente

Incidente Crítico Negativo

↓ Péssima lembrança ao Cliente

↓ Perdem a Empresa e o Cliente



Características do Incidente Crítico

1. É específico

- Descreve um único comportamento ou característica do Serviço, ou uma única característica do Produto.
- Deve ser redigido de tal forma que possa ser interpretado da mesma forma por várias pessoas.



Características do Incidente Crítico

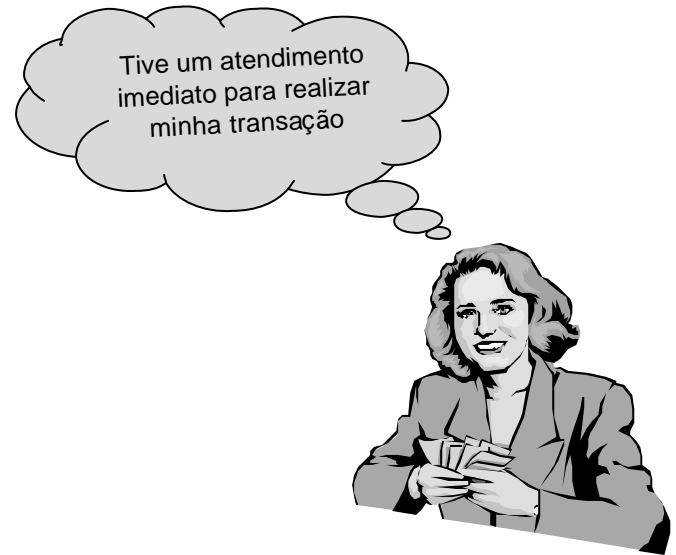
- Fui ao laboratório fazer uns exames e esperei na fila por um longo tempo. Enquanto esperava, notei que a enfermeira estava atendendo rapidamente seus clientes.
- ⇒ Eu esperei um longo tempo na fila.
- ⇒ A enfermeira era rápida no atendimento a seus clientes.

Características do Incidente Crítico

2. Descreve o prestador do serviço em termos comportamentais ou descreve o serviço ou produto com adjetivos específicos



Comportamento



Adjetivo específico

Elaboração de Incidentes Críticos

- ⇒ Entrevistar os clientes para obtenção das informações específicas
- ⇒ Classificar as informações levantadas em grupos, cada grupo irá refletir uma necessidade do cliente ou Dimensão da Qualidade

Definindo os Incidentes Críticos - Entrevista

1. Identificar os Incidentes Críticos

- ⇒ Entrevistar de 10 a 20 clientes (Número alto para cobrir melhor a gama de necessidade do cliente).
- ⇒ Os entrevistados devem ser clientes efetivos, que tenham tido várias interações com o prestador do Serviço ou fornecedor do Produto.
- ⇒ Cada entrevistado deve fornecer de 5 a 10 possíveis aspectos positivos e 5 a 10 aspectos negativos relacionados ao Serviço ou Produto.

Formulário de Entrevistas para Incidentes Críticos

- Entrevista n _____ para incidentes críticos

- Aspectos positivos
- Aspectos negativos

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Entrevista - Definindo os Incidentes Críticos

1. Identificar os Incidentes Críticos

⇒ Evitar o uso de termos genéricos

“O Serviço foi legal” ou “O produto era bom”

O entrevistador deve decodificar a linguagem do cliente em aspectos e dimensões mensuráveis.

“O atendente era bom”

“A enfermeira foi rápida em me atender, quando chegou minha vez”.

⇒ Por que o atendente era bom?

⇒ Por que a enfermeira era simpática?

Classificação dos Incidentes Críticos

2. Agrupar os Incidentes Críticos em categorias

- ⇒ A similaridade de conteúdo é a base do processo de categorização

3. Escrever itens de satisfação para cada grupo de incidente

- ⇒ Utilizar orações completas
- ⇒ Itens de Satisfação devem ser específicos
- ⇒ Frequentemente, o Item de Satisfação pode até ser considerado como um dos Incidentes Críticos

Classificação dos Incidentes Críticos

10 clientes = +/- 200 incidentes críticos

⇒ Incidentes Críticos semelhantes

1. Esperei muito até ser atendido ↓
2. Estava com muita pressa, mas tive que esperar na fila por um tempo enorme. ↓
3. Esperei na fila por pouco tempo. ↑

⇒ Item de Satisfação

⇒ Esperei pouco tempo até ser atendido.

Classificação dos Incidentes Críticos

4. Repetir o processo de classificação usando os Itens de Satisfação

- ⇒ Cada grupo de Item de Satisfação deve representar uma necessidade do cliente
- ⇒ Rotule as necessidades do cliente com frases ou uma única palavra, descrevendo o conteúdo dos Itens de Satisfação
- ⇒ Esses rótulos não precisam ser específicos
- ⇒ Você deve tentar incluir pelo menos quatro ou cinco declarações para cada dimensão.

**Incidente
Crítico 1**

**Incidente
Crítico 2**

**Incidente
Crítico 3**

**Incidente
Crítico 4**

**Incidente
Crítico 5**

**Incidente
Crítico 6**

**Itens de
Satisfação 1**

**Itens de
Satisfação 2**

**Itens de
Satisfação 3**

**Itens de
Satisfação 4**

**Requisitos
do Cliente 1**

**Requisitos
do Cliente 2**

Classificação dos Incidentes Críticos

⇒ Item de Satisfação

⇒ Esperei pouco tempo até ser atendido.

⇒ O serviço começou a ser realizado tão logo eu cheguei

⇒ Necessidade do Cliente ou Dimensão da Qualidade

⇒ Presteza do Serviço

Incidentes Críticos ⇒ Item de Satisfação ⇒ Necessidade do Cliente

⇒ Disponibilidade do Serviço ————— Necessidade do Cliente

⇒ O médico estava disponível para me atender em um horário conveniente. ————— Item de Satisfação

Incidentes Críticos

⇒ Fui capaz de marcar um horário adequado

⇒ O horário marcado pelo médico foi aquele que eu desejava

⇒ Minha consulta com o médico foi marcada para um horário conveniente

⇒ O médico estava disponível em um horário conveniente.

⇒ Minha consulta foi marcada para um horário conveniente

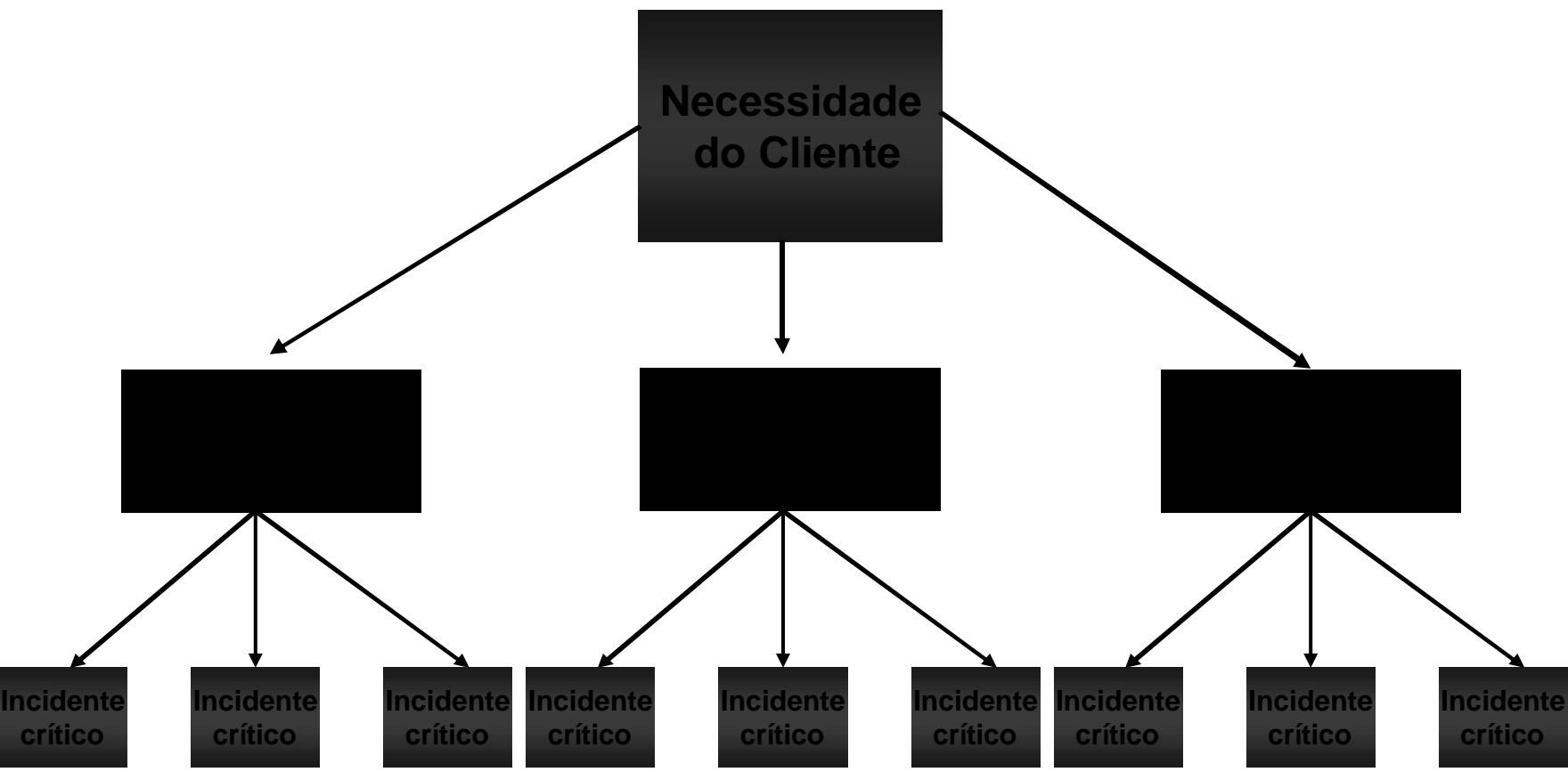
Dimensão	Conceito
Confiabilidade	Habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso
Responsividade	A vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora
Segurança	O conhecimento dos funcionários aliado à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança
Empatia	Cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes.
Tangíveis	Aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos.

Fonte: Parasuraman et al (1988)

Dimensão	Conceito
Consistência	Conformidade com a experiência anterior, ausência de variabilidade.
Competência	Habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionado às necessidades técnicas dos consumidores.
Velocidade de Atendimento	Prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço.
Atendimento/ Atmosfera	Refere-se à quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo da prestação do serviço.

Dimensão	Conceito
Flexibilidade	É a capacidade da prestadora de serviços em mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo e no suprimento de recursos.
Credibilidade / Segurança	Segurança é um critério que avalia a percepção do risco que o cliente tem em relação ao serviço que irá comprar e a habilidade da prestadora de serviço em transmitir segurança.
Acesso	Facilidade que o cliente tem em entrar em contato com a prestadora de serviço.
Custo	É o critério onde o cliente avalia o quanto foi despendido de dinheiro pelo serviço prestado.
Tangíveis	Qualidade e / ou aparência de qualquer evidência física, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou ainda outros consumidores.

Relacionamento hierárquico entre incidentes críticos, os itens de satisfação e as dimensões da qualidade



Classificação dos Incidentes Críticos

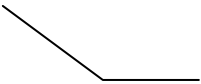
5. Determinar a qualidade do processo de categorização

- ⇒ Concordância entre dois juízes
- ⇒ Cálculo do índice de concordância
 - ⇒ O índice pode variar de 0 a 1,0
 - ⇒ Um índice em torno de **0,8** deve ser usado para determinar se a necessidade do cliente foi ou não aceitável

Elaboração do Questionário de Satisfação do Cliente

1. Determinar as perguntas (itens) a serem usadas no questionário

- ⇒ Por favor, avalie a disponibilidade do Serviço
 - ⇒ O agente estava disponível para marcar a reunião em um bom horário
 - ⇒ Pude marcar a reunião com o agente no horário que eu queria
 - ⇒ Minha reunião com o agente foi marcada num horário conveniente



Ao usarmos termos mais específicos saberemos exatamente como aumentar a satisfação do cliente

Elaboração do Questionário de Satisfação do Cliente

2. Seleção do formulário para as respostas

⇒ Checklist – Sim Não

⇒ Tipo Likert –

Maior confiabilidade da escala (5 pontos)
Permite que os clientes expressem o grau de suas opiniões acerca do Serviço ou Produto

Discordo Inteiramente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
1	2	3	4	5

Elaboração do Questionário de Satisfação do Cliente

3. Redação da Introdução ao Questionário

- ⇒ Deve ser curta
- ⇒ Explicar o objetivo do questionário
- ⇒ Fornecer instruções para o preenchimento das respostas
- ⇒ Explicar como os dados serão usados

Elaboração do Questionário de Satisfação do Cliente

Com o objetivo de melhor atendê-lo, gostaríamos de conhecer sua opinião sobre a Qualidade dos Serviços prestados pela (nome da empresa ou departamento).

Queira, por gentileza, indicar o seu grau de concordância com as declarações, listadas abaixo, relativas ao Serviço que lhe foi prestado pela equipe. Circule o número adequado, usando a escala a seguir.

Algumas declarações são semelhantes entre si, para assegurar que nós possamos determinar com precisão a sua opinião acerca dos nossos serviços.

**Exemplo de questionário
aplicado em concessionárias
De veículos automotivos**

Coleta dos Incidentes Críticos

Concessionária	N Clientes Entrevistados	Clientes que compraram	N de Incidentes Críticos
Conceesionária"A"	13	6	75
Conceesionária"B"	9	4	46
Conceesionária"C"	9	2	44
Extra 1			7
Extra2			8
Total	31	12	180

5 Dimensões da Qualidade + Satisfação
Geral com o Serviço = Questionário de 28
questões

Dimensão da Qualidade: Competência

I. O vendedor esclareceu minhas dúvidas

1. Minhas dúvidas foram respondidas.
2. Não me deixaram sair com dúvidas.
3. O vendedor explicou detalhadamente todas as informações que eu pedi

II. O vendedor foi solícito.

4. A vendedora começou a me atender com uma negação
5. A vendedora só me deu respostas negativas

Dimensão da Qualidade: Confiabilidade

I. O vendedor preocupou-se em mostrar o veículo

1. O vendedor me levou para ver o produto que eu queria.
2. A vendedora só me mostrou o carro porque eu insisti.
3. O vendedor não queria me mostrar o produto, eu tive que insistir
4. O vendedor ofereceu para ver o veículo desejado no pátio

II. O vendedor foi honesto.

4. O vendedor foi honesto
5. O vendedor foi franco

Dimensão da Qualidade: Cortesia

I. O vendedor foi educado

1. O vendedor foi educado.
2. O vendedor foi grosseiro.
3. O vendedor foi mal educado
4. O vendedor discutiu com o cliente

II. Fui atendido com respeito e consideração.

4. Recebi um tratamento familiar
5. Fui julgado inadequadamente pela roupa que estava vestindo (chinelos)

Dimensão da Qualidade: Flexibilidade

I. O vendedor esclareceu minhas dúvidas

1. O vendedor estava interessado em fechar negócio.
2. Não houve boa vontade na hora da venda.
3. O vendedor não quis vender

II. Tive um atendimento diferenciado quando precisei.

4. Tive um atendimento diferenciado quando precisei

Dimensão da Qualidade: Show room

I. O ambiente do show room me agradou

1. Show room bonito.
2. O ambiente é tranqüilo.
3. O ambiente é bom
4. O ambiente é claro
5. O ambiente é agradável

II. O layout do show room é adequado.

4. Show room apresenta bom layout
5. O show room é organizado
6. O show room é bacana

Satisfação Geral com o Serviço

I. Estou satisfeito com o atendimento que recebi

1. Estou satisfeito com o atendimento.
2. Fui bem atendido no geral.

II. O layout do show room é adequado.

4. O atendimento do vendedor foi ótimo. Melhor que o da concorrência
5. O atendimento foi excelente
6. O atendimento foi muito bom
7. Foi o melhor atendimento que recebi até agora
8. O atendimento foi objetivo

Resultados

Dimensões da Qualidade	Concessionárias		Montadora
	Clientes	Vendedores/ Gerentes	
Competência	88%	62%	98%
Cortesia	84%	61%	99,5%
Confiabilidade	76%	68%	96%
Flexibilidade	75%	51%	94%
Show room	69%	21%	75%

Exercício

- ⇒ Em grupos identificar 10 aspectos positivos e 10 negativos sobre o serviço de atendimento dos laboratórios do HC, na visão dos médicos
- ⇒ Classificar os Incidentes Críticos em Item de Satisfação e depois em Dimensão da Qualidade