

# Ouvindo o Cliente para Mudar: Uma proposta de pesquisa de satisfação do cliente

Antonio Rodrigues de Andrade  
antonio.andrade@unirio.br  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

## Resumo:

O conhecimento mútuo entre empresa e cliente é um fator que pode contribuir para o estabelecimento de uma melhor relação e constituição de uma parceria plena. O presente trabalho apresenta como esse conhecimento pode ser desenvolvido para a melhoria do relacionamento. O modelo propõe a busca de informações a respeito do produto tanto por parte do cliente quanto da própria empresa e, através da confrontação, identificar e procurar alternativas de ajustamento na comunicação, no produto e nos processos internos visando à sustentação ou à ampliação das vantagens competitivas.

**Palavras-chave:** Compatibilização da informação; mudança organizacional; satisfação dos clientes

## Abstract:

The mutual knowledge between company and customer is a factor that can contribute to the establishment of a better relation and constitution of a full partnership. The present research presents how this knowledge can be developed for the improvement of this relationship. The model proposes the search for information about the product both by the customer and the company itself and, through the confrontation, identify and seek alternative adjustments in communication, product and internal processes aiming at sustaining or expanding competitive advantages.

**Keywords:** Compatibility of information; organizational change; customer satisfaction.

---

## 1. Introdução

Medir a qualidade relativa e o valor percebido pelos clientes em relação ao produto oferecido deve ser uma atividade constante das empresas. Permite rastrear sua competitividade, fazer investimentos de capital e alinhar toda a empresa, tanto em relação ao pessoal quanto em relação aos processos, com as necessidades emergentes de seu mercado-alvo. A pesquisa é o ponto de partida para a geração da satisfação do cliente. Conhecer o cliente é o primeiro passo para retê-los, pesquisando suas necessidades e seus desejos. Saber o que os clientes, realmente, desejam poderá evitar perdas no resultado final e gerar uma permanente convivência (Furlong, 1994).

As tendências naturais dos relacionamentos, seja no casamento ou nos negócios, é a entropia, ou seja, a erosão ou a deterioração da sensibilidade e da atenção. Um relacionamento saudável mantém e, de preferência, expande a equidade e as possibilidades criadas durante o cortejamento. Um relacionamento saudável exige uma consciente e constante luta contra as forças da entropia. Informações claras e úteis são essenciais ao rastreamento preciso da satisfação do cliente. Essas informações são partes integrantes

da monitoração do desempenho e da validação ou invalidação dos pressupostos de marketing da empresa.

Toda empresa deveria passar por um check-up regular do serviço de atendimento ao cliente e saber como ela é percebida por eles. Há vezes em que ocorre uma defasagem entre o que os clientes esperam e o que a gerência supõe que eles esperam. Isto frequentemente acontece porque as empresas negligenciam ou não compreendem totalmente as percepções e as expectativas dos clientes. Apesar de um forte compromisso e um sincero desejo de oferecer qualidade em serviços, muitas empresas ficam aquém do objetivo, normalmente por adotarem um foco interno, e não externo (Wing, 1999).

A empresa deve estar atenta às reações do cliente e, numa busca constante de aprendizado, entender-se a si mesma e ao cliente e, com base nesse conhecimento, buscar a melhoria de seu produto, de forma a ir ao encontro dos interesses do cliente.

Além da introdução, este trabalho aborda, ao longo das suas seções, a importância de medir a satisfação dos clientes, bem como apresenta um método para a sua medição. No tocante à organização do texto, a segunda seção aborda o crescimento, a rentabilidade e a continuidade das organizações; a terceira seção se orienta pela necessidade de ouvir o cliente para a realização de mudanças organizacionais; na quarta seção, aborda-se a aplicação da Janela de Johari à realização da pesquisa junto ao cliente; e os comentários finais enfatizam a importância do produto mas, fundamentalmente, do cliente, o bem maior de qualquer empresa.

## **2. Crescimento, rentabilidade e continuidade, o que toda empresa quer**

A tarefa da Administração é interpretar os objetivos organizacionais e promover sua transformação por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços em todas as áreas, a fim de alcançar os objetivos de maneira mais adequada para a organização (Chiavenato, 2004). A direção é o centro do sistema que deve incentivar a utilização de métodos, técnicas e ferramentas que permitam à organização aprender, inovar, implementar a inovação e melhorar continuamente.

O aprendizado pode se dar de várias maneiras: (1) aprender ao operar, (2) aprender ao mudar, (3) aprender pela análise do desempenho, (4) aprender ao treinar, (5) aprender por contratação e (6) aprender por busca (Fleury e Fleury, 1997). Acrescentaríamos outras duas formas de se conquistar esse aprendizado: a primeira seria aprendendo com quem faz melhor, comparando-se com os concorrentes ou com quem conquistou a *expertise* em determinada atividade, ou seja, fazendo benchmarking. A segunda seria aprendendo através de *feedback*, isto é, ouvindo a voz do cliente. Essas duas formas estão à frente das demais, pois procuram olhar para fora da organização e buscar, em seu ambiente, informações que geram conhecimento e, uma vez, internalizadas na organização, geram o aprendizado necessário para a produção da inovação.

A inovação é uma operação cujo objetivo é instalar e utilizar uma determinada mudança. A mudança

inovadora é a ruptura do hábito, a obrigação de pensar de forma nova em coisas, muitas vezes, familiares, e se processa através da seleção, da organização e da utilização criativa de recursos segundo métodos que permitam alcançar um nível mais alto de realização dos objetivos fixados (Andrade, 1997).

Colocar em prática uma inovação não é simples, vários fatores estão envolvidos para que se torne possível esse intento, que vão desde a disponibilidade de recursos para seu desenvolvimento até a sua aceitação pelos participantes do processo dentro da organização. Peter Senge, em seu livro *A Quinta Disciplina*, trata essas questões de maneira que a empresa crie uma cultura de forma a se tornar uma organização voltada para a aprendizagem e que contribua, dessa forma, para o desenvolvimento de ideias inovadoras.

Uma ideia só é válida pelo resultado que ela promove. Então, colocar em prática a inovação é fundamental para o sucesso organizacional, para a elevação da autoestima do seu promotor, seja ele indivíduo ou grupo, e, principalmente, para o cliente, que é, em última análise, beneficiário final da inovação. Mas, o ciclo não para por aí. Buscar uma melhoria contínua de todos os processos organizacionais é outro ponto de fundamental importância para o sucesso organizacional.

### **3. Ouvindo os clientes para mudar**

Saber o que os clientes desejam, conhecer e entender as suas necessidades e os seus desejos, pode tornar-se a base para o aprendizado e se constituir em elemento-chave para a inovação e busca de um crescimento contínuo, bem como obter uma melhor comunicação com o cliente, principalmente, quanto aos benefícios que o seu produto / serviço pode proporcionar-lhe. Dessa forma, três pontos devem ser considerados:

#### **3.1 Os interesses dos clientes**

O cliente tem a grande virtude de definir e qualificar o que se produz e, também, em última análise, funcionar como inspetor final. Saber ouvi-lo representa uma atitude organizacional que pode tornar-se um diferencial competitivo.

#### **3.2 As mudanças necessárias a fim de atender os interesses dos clientes**

Uma empresa que deseja promover mudanças utilizando-se das informações dos clientes deve aplicar esse conhecimento no fluxo de valor relacionado ao cliente existente na cadeia cliente-fornecedor em sua organização. Isso começa quando, reconhecidos os interesses do cliente, levamos a sua voz para dentro da organização e, com ela, iniciamos um processo de aprendizagem e inovação organizacional. Há continuidade com a introdução, em pontos sucessivos, de ações que transformam esses interesses em transformações internas e finaliza através de estímulo aos funcionários a medirem seus esforços em relação aos clientes. Deve-se, também, ouvir os funcionários, e entendê-los como clientes (internos). Com isso, podem-se obter os dois lados da mesma moeda.

### 3.3. Divulgação / Comunicação com o cliente

A partir de estímulos internos ou externos, o consumidor pode ter despertada uma necessidade ou identificada uma oportunidade. Uma vez reconhecido o problema, lança mão de informações relevantes que estejam disponíveis em sua memória, caso contrário, quando a busca interna não pode solucionar o problema, o indivíduo passa a focar estímulos externos. Dentre as alternativas de busca externa, encontramos a informação proveniente de fonte comercial e a experiência direta com produtos, por uso anterior, por inspeção e por teste (Bertrand e Oliver, 1993). Uma vez transformada a informação obtida do cliente (*feedback*) em conhecimento gerador de mudanças, anteriormente inexistentes e agora desconhecidas pelo cliente, essas novas características do objeto oferecido devem-se tornar públicas (exposição). E a partir daí, mais uma vez, a empresa deve ficar receptiva a novas informações e novos interesses do usuário.

O modelo vai ao encontro do proposto pelos psicólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock, denominado Modelo Sociotécnico. O Modelo Sociotécnico concebe a organização como um sistema aberto em interação constante com o meio ambiente. A abordagem sociotécnica parte do pressuposto de que toda organização importa várias coisas a partir do meio ambiente e utiliza essas importações em certos tipos de processos de conversão para, então, exportar produtos, serviços etc. Tais importações são constituídas de informações sobre o meio ambiente, matérias-primas, dinheiro, equipamento e clientes, que, uma vez transformadas pelos processos de conversão, tornam-se algo que deve ser exportado e que cumpre certas exigências do meio ambiente. A tarefa primária da organização é algo que lhe permite sobreviver dentro do processo de (1) importação: a aquisição de matérias-primas; (2) conversão, a transformação das importações em exportação; (3) exportação, que consiste na colocação dos resultados da importação e da conversão (Chiavenato, 2004).

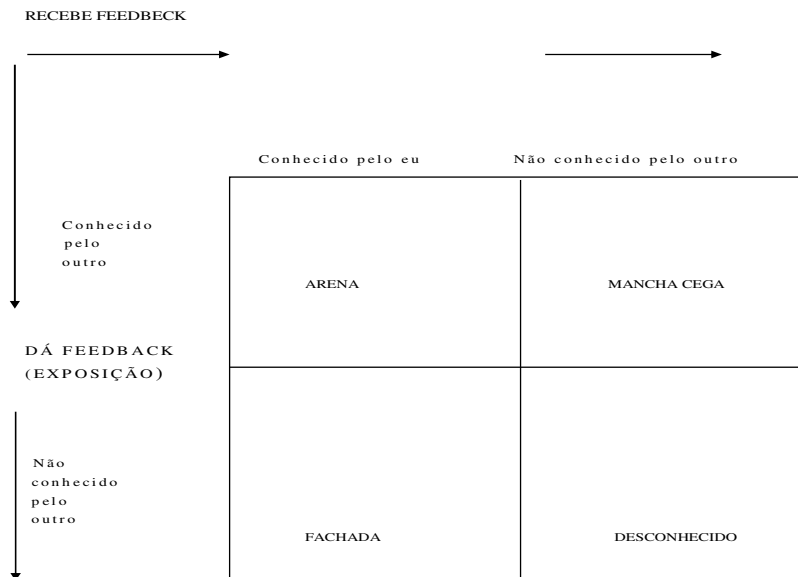
Os psicólogos Joseph Luft e Harry Ingham elaboraram uma janela para ilustrar o processo de dar e receber *feedback* que se ajusta ao Modelo Sociotécnico no tratamento da importação e exportação em relação ao meio ambiente. A Janela de Johari pode ser vista como uma janela de comunicação através da qual alguém dá ou recebe informações sobre si mesmo e sobre os outros, enquanto os autores tratam das questões interpessoais. O mesmo modelo pode ser estendido para questões mais amplas no que se refere ao meio ambiente e à organização e, mais especificamente, ao cliente e a organização.

Na ARENA ou ÁREA LIVRE, conforme pode ser observado na Figura 1, encontram-se as experiências e os dados conhecidos pela própria pessoa e por aqueles que a rodeiam. É uma área que se caracteriza pela troca livre e aberta de informações. A arena aumenta na medida em que o nível de confiança cresce entre os participantes ou entre o participante e seu grupo, e mais informações especialmente relevantes são compartilhadas.

Na MANCHA CEGA, estão contidas informações a respeito do nosso “eu” que ignoramos, mas que são do conhecimento dos outros. É o que nossos amigos sabem de nós, mas que não nos dizem.

Na FACHADA ou ÁREA OCULTA, estão contidas informações que sabemos a nosso respeito, desconhecidas pelo grupo. É na fachada que se encontra muito daquilo que conhecemos de nós mesmos e que mantemos oculto aos demais.

**Figura 1 - Janela de Johari**



Fonte: Fritzen, 2006

Na área do DESCONHECIDO ou ÁREA IGNORADA, estão representados os fatores da personalidade dos quais não estamos conscientes, e que as pessoas relacionadas a nós, também, desconhecem.

Segundo Fritzen (1976), a Janela de Johari tenta explicar como essas diferenças nas áreas da nossa personalidade devem comportar-se para melhorar as relações através do próprio conhecimento e do conhecimento dos demais. À medida que se vai ampliando a arena ou área livre, graças a uma comunicação maior, as demais áreas diminuem em seu próprio campo. O ideal está em que essa área livre vá, precisamente, ampliando seu raio de ação de modo que fique reduzido ao mínimo o campo ignorado, tanto dos outros como de nós mesmos.

Aqui, estamos particularmente interessados em tratar as questões do conhecimento da empresa pelos clientes. Mas, o modelo também é aplicável às demais partes interessadas, pois tanto clientes externos quanto acionistas, fornecedores, parceiros e público interno podem contribuir para a melhoria da organização.

Uma vez que o segundo quadrante da Janela de Johari contém informações que os integrantes do grupo sabem em relação à empresa, das quais ela não está ciente, o único meio de aumentar a conscientização dessas informações é obter *feedback* do grupo, nesse caso, os clientes.

É preciso ter prontidão para receber *feedback* e, para que este se torne eficiente, é necessário que seja aplicável, neutro, solicitado, direto, específico.

O *feedback* é um mecanismo que visa à correção através do aprendizado da afinidade entre a conduta e as intenções. No processo de receber *feedback*, o importante é ser bom ouvinte. Ouvir implica um

processo intelectual e emocional que integra dados físicos, emocionais e intelectuais na busca de significados e de compreensão. Daí, filtram-se as informações relevantes e prioritárias para o processo de inovação ou de melhoria.

Assim sendo, uma vez que a mancha cega contenha informações que os clientes sabem a respeito da empresa, mas das quais ela não está ciente, o único meio de aumentar a conscientização dessas informações é através da sua obtenção junto aos clientes. Para tanto, é preciso desenvolver uma atitude de receptividade de modo a incentivá-los a participar desse processo, ou seja, a empresa precisa solicitar ativamente o *feedback* e fazer com que eles se sintam à vontade em fornecê-lo e se vejam recompensados através da atitude pró-ativa da empresa em buscar os ajustes de forma imediata.

A comparação entre o que a empresa imagina ser e o que os clientes efetivamente pensam dela é que permitirá o conhecimento da configuração da Janela de Johari da empresa em avaliação. Uma vez obtido esse conhecimento, poder-se-á planejar e executar as ações de melhoria.

A arena é determinada pela compatibilização entre o que a empresa pensa que é, enquanto um conjunto de características, e o que o cliente percebe. Portanto, à medida que o conjunto de características que configuram o negócio ou o produto/ serviço mais se assemelha ao conjunto de características esperados pelo cliente, a área ocupada pela arena tende a ser maior dentro da janela.

O cliente espera receber um pacote de características na forma de produto/serviço. Em suma, é esse pacote que tem valor para o cliente, portanto o valor que ele dá ao produto/serviço depende de como esse se apresenta para ele em relação ao conjunto de características esperadas por ele.

Por outro lado, a empresa expõe um conjunto de características sob a forma de determinada configuração do negócio ou produto/serviço.

#### **4. A aplicação da Janela de Johari**

A utilização da Janela de Johari é sugerida por Uyakarmam e Leppard em seu livro *Como montar um plano de marketing* (Uyakarmam e Leppard, 1999), porém não apresenta como ela pode ser aplicada. Rangel, também, apresenta um modelo similar denominado Janela da Oportunidade, em que procura, através de sua utilização, melhorar o relacionamento entre clientes e fornecedores internos da organização (Rangel, 1994), aspecto trabalhado por psicólogos da área de indústria no sentido de melhorias do relacionamento interno de trabalho.

Aqui, é destacada a relação empresa e cliente de seus produtos, ajustando os conceitos do instrumento a uma aplicação específica para a melhoria das relações entre eles, bem como a avaliação do posicionamento de seus produtos no mercado desejado. O trabalho de pesquisa está dividido em etapas: planejamento, capacitação dos meios, observação, construção da Janela de Johari e conclusão da pesquisa.

A primeira etapa é a identificação do que a empresa pensa do seu produto e do cliente que pretende atender.

A identificação do que a empresa pensa do seu produto permitirá, não só uma autoavaliação como, também, a definição dos pontos-chave a abordar, tanto em nível geral quanto específico, pois direcionará a coleta dos dados para as questões realmente relevantes para a organização.

Theodore Levitt, professor da Harvard Business School, mostra que mesmo que um produto pareça uma simples mercadoria, ele é bem mais que isso (Whitley, 1992). Os produtos podem apresentar cinco particularidades: nível de qualidade, características, *design*, marca e embalagem. Não se deve esquecer que o produto é mais do que um simples conjunto de aspectos tangíveis. Os consumidores tendem a vê-los como pacotes complexos de benefícios que satisfazem suas necessidades (Kotler e Armstrong, 2008).

Para definir um produto é necessário reconhecer seus atributos, que são as características desejadas pelos clientes. Eles demonstram a capacidade de o produto desempenhar suas funções tais como: durabilidade geral, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e de consertos dentre outros (Kotler e Armstrong, 2008).

Além dos atributos do produto, devem ser identificadas, também, as características do cliente que se pretende servir, procurando caracterizá-lo em termos do seu perfil, ou seja, com as características que melhor referenciem o cliente ou grupo de clientes que se pretende atingir. Devem ser considerados os dados socioeconômicos, culturais e demográficos.

Essa fase inicial é um momento muito importante do trabalho, exigindo muita reflexão por parte da empresa e, especialmente, dos patrocinadores da pesquisa. Nessa fase, delimitar-se-á o trabalho, o seu escopo.

Uma vez identificado e definido o escopo, pode ser iniciada a segunda etapa, que consiste na capacitação dos meios para a realização da pesquisa.

É preciso estar atento pois, nessa etapa, dois instrumentos devem ser desenvolvidos, bem como definidas as formas de aplicação. O primeiro refere-se ao autoconhecimento da empresa; e o outro é o conhecimento que o cliente possui a respeito da empresa. A comparação entre esses dois conjuntos é que permitirá se obter a dimensão do quadrante arena na Janela de Johari, e o fundamental a ser ajustado tanto para o benefício da empresa quanto para o cliente.

A terceira etapa consiste na coleta de dados propriamente dita. Essa etapa é desenvolvida em duas fases. Na primeira, busca-se levantar o conhecimento que a empresa tem de si e o perfil do cliente que pensa atender; na outra, busca-se o conhecimento que o cliente tem da empresa bem como o seu perfil atual. Podem ser desenvolvidas sequencialmente ou em paralelo.

A quarta etapa consiste em transformar os dados coletados em meios adequados para interpretação que, em última análise, constitui-se na construção da Janela de Johari.

A quinta e última etapa refere-se à análise dos dados e à elaboração das conclusões bem como da avaliação através dos indicadores definidos, da validade dos resultados alcançados pela pesquisa para a empresa.

## **5. Considerações finais**

A atitude pró-ativa na conquista de informações a seu respeito é uma atitude que toda empresa deve reconhecer como vital. O modelo aqui apresentado configura-se como uma proposta alternativa para que isso seja concretizado. Através de sua aplicação, uma vez iniciada no planejamento e indo até a obtenção definitiva dos resultados, pode-se percorrer por uma série de pontos que por si só justificariam a sua realização. Por se tratar de um processo participativo, tem-se a oportunidade de se refletir a respeito a empresa e discutir aspectos que, na maior parte das vezes, passam despercebidos por todos os integrantes da organização.

O principal benefício não se configura somente no produto, ou seja, no resultado da pesquisa, mas, também, em todo o processo envolvido. A maneira pela qual o processo é conduzido torna-se uma grande aliada pela quebra de resistências à mudança quando da implantação do resultado do trabalho, esse sim o grande produto.

Produzir conhecimentos foi o enfoque que norteou o desenvolvimento do método apresentado. Trabalhar com pessoas para que elas sejam, ao mesmo tempo, construtoras de produtos e produtoras de conhecimento, desenvolvendo um esforço contínuo de aprendizagem.

A organização é um sistema sociotécnico: (a) o subsistema sócio está relacionado a cultura organizacional, valores e normas e a satisfação das necessidades dos indivíduos bem como a organização informal, o nível de motivação e as atitudes individuais. Contempla, ainda, a estrutura organizacional, a filosofia do sistema de recompensas e punições e as maneiras pelas quais as decisões são tomadas; (b) o subsistema técnico inclui o fluxo do trabalho, a tecnologia empregada, métodos, processos e as variáveis tecnológicas envolvidas. A interação desses dois subsistemas produz o comportamento e o relacionamento funcional que afetam o resultado organizacional, de modo que as variáveis de entrada contribuem para o ajustamento do sistema, sendo aí que o modelo se aplica e, através da contribuição da coletividade organizacional, é posto em prática.

Finalizando, apenas duas coisas são importantes. Uma é o cliente e a outra é o produto. Se você cuida dos clientes, eles virão de novo. Se você cuida do seu produto, ele não virá de volta. Não é mais simples nem mais difícil que isso.



## References

- ANDRADE, A. (1997). Organizações Inovadoras. Informativo da Associação Brasileira de Recursos Humanos – Rio, *Caderno Boa Chance, Jornal O GLOBO*- 31 de agosto de 1997
- ANDRADE, A. (1999). A gestão da informação e a melhoria do desempenho organizacional. *DECIDIR*. Rio de Janeiro, n. 54, p. 20-21, jan.
- ANDRADE, A. (1999). Benchmarking é mais do que comparar. *Administração de negócios - COAD*. Rio de Janeiro, n. 12, p. 248 –250, jun.
- BARABBA, V. P., ZALTMAN Gerald (1994). *A voz do mercado: a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado*. São Paulo: MAKRON Books. 308 p.
- BERTRAN, H., OLIVER, F. F. (1993). *O comportamento do consumidor: a busca da informação* – Documento de Trabalho n. 73. Rio de Janeiro: Departamento de Administração – PUC – Rio, Jun., 19 p.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books. 664 p.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. (1997) *Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Atlas. 235 p.
- FRITZEN, S. J. (2006). *Janela de JOHARI* Exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade. Rio de Janeiro: Vozes, 120 p.
- FURLONG, C. B. (1994). *Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 266 p.
- GALE, B. T. (1996) *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade & serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira. 368 p.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2008) *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil. 624 p.
- LEVY, A. R. (1986) *Estratégia em ação: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos*. São Paulo: Atlas, 234. p
- RANGEL, A. (1994). *Cliente Interno: o mexilhão – um parceiro ou uma ameaça para o sucesso do seu negócio*. São Paulo: marcos cobra. 146 p.
- RICO, R. R. (1996). *Benchmarking estrategico y tactico: metodología práctica para aprender y mejorar la competitividad, eficiencia y resultados*. Buenos Aires: MACCHI GRUPO EDITOR, 121 p.
- SENGE, P. M. (2004). *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller. 443 p.
- WHITELEY, R. (1992) *A empresa totalmente voltada para o cliente – do planejamento à ação*. Rio de Janeiro, Campus. 288 p.
- WING, M.J. (1999) *O Guia da Arthur: Como falar com os clientes – o que eles têm a contar sobre a sua empresa quando você faz as perguntas certas*. Rio de Janeiro: Campus. 267 p.

## Author Profile:

Professor do Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO com Pós-doutorado em Administração pela Universidade do Porto (FEP) e em Ciências da Informação pela UFRJ (IBICT). Possui doutoramento em Engenharia de Transportes (COPPE/UFRJ), mestrado em Ciências da Informação (IBICT/UFRJ) e bacharelado em Ciências da Administração (UGF). Possui, ainda, Especialização em Psicopedagogia (UCAM), MBA em Management (FGV), Especialização em Sistemas de Informação (UNESA) e, complementarmente, Formação na Teoria da Modificabilidade Cognitiva Estrutural (ICELP – Jerusalém)