

CLOVIS EDUARDO NUNES HEGEDUS

**A COMPREENSÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE
PELO CONSUMIDOR COMO BASE PARA A
DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PELAS EMPRESAS E
SUAS CADEIAS DE FORNECIMENTO**

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do título
de Mestre em Engenharia

São Paulo
2000

CLOVIS EDUARDO NUNES HEGEDUS

**A COMPREENSÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE
PELO CONSUMIDOR COMO BASE PARA A
DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PELAS EMPRESAS E
SUAS CADEIAS DE FORNECIMENTO**

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de
Mestre em Engenharia

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Israel Brunstein

São Paulo
2000

Hegedus, Clovis Eduardo Nunes

A compreensão da percepção da qualidade pelo consumidor como base para a definição de estratégias pelas empresas e suas cadeias de fornecimento. São Paulo, 2000.

183p.

Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Consumidor 2. Percepção da Qualidade 3. Estratégias das empresas para a qualidade. I Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t

À minha esposa Regina, pelo imenso apoio e auxílio, e à meus filhos Carolina, Eduardo e Guilherme, pela paciência em dividir o pai com o trabalho aqui entregue.

"Quando faço a entrega, estou contribuindo para a realização de um sonho. Trabalho mais satisfeito quando penso que estou contribuindo para o bem estar de alguém"

"Tem gente que fica tão feliz com a chegada do piano que não deixa eu ir embora. Escuto tudo com atenção: se você é atencioso, o cliente nunca o abandona".

Jair Ari Duarte – carregador profissional de pianos.

Fonte: **Revista Você S.A.** Editora Abril, n.º 18, ano II, dezembro, 1999

AGRADECIMENTOS

O longo trabalho me levou a solicitar o apoio e auxílio de muitos, aos quais agradeço.

À colega do pós graduação Carla Cristina Estorilio G. da Costa, que com seus comentários e sugestões possibilitaram que eu encontrasse um rumo final para o trabalho.

Aos professores Sérgio Gozzi e José Joaquim do Amaral Ferreira pelos inestimáveis comentários e sugestões, de grande valia na estruturação do trabalho.

Aos especialistas Geraldo Cia (Sadia), Eliane Boscatto (Black&Decker), Ruddi Pereira de Souza e Iberê de Oliveira Santos (ABB), Elizeth Vieira e Rosangela Santos (Natura), pelo atendimento e suporte nas entrevistas que possibilitaram a conclusão dos estudos de caso.

À Regina Hegedus, minha esposa, pelas intermináveis leituras, correções e verificações do texto adequando-o aos requisitos da língua portuguesa.

Finalmente um especial agradecimento ao meu orientador Prof. Dr. Israel Brunstein, que, apesar de todas suas outras pesadas tarefas, foi um importante auxílio e suporte na solução dos diversos problemas e na superação das barreiras surgidas durante a execução dessa tarefa.

Sumário	
Lista de figuras	
Lista de Tabelas	
Lista de Abreviações	
Resumo	
Abstract	
1 Introdução	1
1.1 A proposta	3
2 Como entender a qualidade	6
3 A qualidade vista pela manufatura	17
4 A cadeia de fornecimento	30
4.1 A visão atual de uma cadeia de fornecimento	33
4.2 Uma visualização de cadeia de fornecimento	42
5 O consumidor	52
5.1 O consumidor empresa	56
5.2 O consumidor final	62
5.2.1 A importância da fidelidade do consumidor	78
5.2.2 A percepção da qualidade	87
6 Traduzindo os desejos do consumidor em dados objetivos	94
7 Ouvindo o consumidor	107
8 A pesquisa de mercado	116
9 A identificação dos desejos do consumidor – a porta de entrada do QFD	130

10 A elaboração das especificações técnicas (ou características da qualidade – SQC)	140
11 O que fazem algumas empresas	150
12 Conclusão	164
Anexo 1	173
Referências bibliográficas	175

LISTA DE FIGURAS

figura 3.1 – Interface típica empresa – consumidor	18
figura 3.2 – Interface desejada entre consumidor e empresa	18
figura 3.3 – O conceito total de produto	23
figura 3.4 – Diagrama de Kano	25
figura 4.1 – Canais de distribuição genéricos	33
figura 4.2 – Estratégia da organização empresarial: as quatro alternativas	40
figura 4.3 – Razões identificáveis para a mudança para um competidor	44
figura 4.4 – Cadeia de fornecimento de produtos	46
figura 5.1 – Componentes de avaliação de uma transação de compra específica	54
figura 5.2 – Avaliação global de uma empresa	55
figura 5.3 – Risco percebido por consumidores	56
figura 5.4 – Processo decisório organizacional de Webster e Wind	57
figura 5.5 – O consumidor e suas inter-relações no processo de consumo	62
figura 5.6 – Pirâmide de representação do indivíduo	67
figura 5.7 – Transformando clientes em campeões	81
figura 5.8 – Escala de vínculo do processo de compra e intensidade de relacionamento com o cliente	83
figura 5.9 – Um modelo integrado de fidelização do consumidor	86
figura 5.10 – Modelo conceitual dos efeitos do preço, marca e experiências armazenadas no valor percebido	89
figura 6.1 – Casa da qualidade	100
figura 7.1 – Modelo de desenvolvimento de um novo produto	108

figura 8.1 – O quadrante de análise de importância da pergunta para o pesquisado	126
figura 8.2 – Modelo de qualidade em serviços	127
figura 10.1 – Esquema básico do PDPC	142
figura 10.2 – Quadro de análise de problemas e dificuldades potenciais	147

LISTA DE TABELAS

tabela 3.1 – Tabela de avaliação de Kano	28
tabela 4.1 – Enfoque tradicional de compra e não tradicional de parceria (HEIDE – 1994)	36
tabela 9.1 – Ferramentas auxiliares no desenvolvimento do QFD (Mazur – 1997)	131
tabela 10.1 – Diferença entre elementos da qualidade e SQC's	144
tabela 12.1 – Algumas sugestões e comentários finais para os problemas apontados – elaborada pelo autor	171

LISTA DE ABREVIações

ACV – Achieved customer value – valor apontado pelo consumidor

AHP – Processo de hierarquia analítica

CCT – Customer context table – Tabela contextual do consumidor

CVT – Customer voice table – Tabela da voz do consumidor

DFD – Data flow diagram – Diagrama de fluxo de dados

DQO – Data quality objective – objetividade na qualidade de dados

FMEA – Failure mode tree analysis – Análise do modo e efeito de falha

FTA – Failure tree analysis – análise de árvore de falhas

MASP – Metodologia de análise e solução de problemas

MCDM – Multiple criteria decision making.

NPD – New product development – desenvolvimento de novos produtos

PDCA – Ciclo de melhoria de Deming – planejar, fazer, verificar e agir

PDPC – Process decision program chart – Diagrama do processo decisório

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

PGCV – Potential gain in customer value – ganho potencial de valor do cliente

PTP – Padrão técnico de processo

QBD – Quality benchmark deployment – Benchmark do desdobramento da qualidade

QFD – Quality function deployment – desdobramento da função qualidade

SAC – Serviço de atendimento ao consumidor

SCM – Supply chain management – Gestão da cadeia de suprimentos

SDCA – Ciclo de manutenção – padronizar, fazer, verificar e agir

SERVQUAL – Service quality – qualidade em serviços

SQC – Substitute quality characteristics – Características da qualidade

TDM – Total design method – método do projeto total

TQM – Total quality management – gerenciamento da qualidade total

UDCV – Ultimately desired customer value – valor máximo desejado possível

VTT– Verbatim translation table – Tabela de tradução literal

WOM – word of mouth – boca a boca.

RESUMO

Discute-se a necessidade de entendimento dos anseios e expectativas do consumidor, lembrando que é importante para a empresa a compreensão desses anseios.

A cadeia de fornecimento é analisada e como todos os seus participantes devem colaborar para a satisfação do consumidor final

É analisado o comportamento do consumidor, sua percepção da qualidade de produtos e serviços., além de algumas características da motivação que leva à compra e os ganhos que a empresa tem com a fidelização do consumidor.

O trabalho destaca algumas ferramentas da qualidade para compreender as necessidades do consumidor, como o uso do PDPC e de uma tabela proposta para análise de riscos dos pontos colocados, mas principalmente utilizando-se o QFD - quality function deployment, e então se procura compreender e traduzir esses anseios em especificações técnicas ou características da qualidade, que servirão para elaboração dos documentos de processo e produção, ou então de execução de serviços.

É estudado se as empresas utilizam estratégias claras para a compreender o consumidor e quais seriam algumas delas.

Conhecida a importância do melhor entendimento e tradução dos anseios e expectativas do consumidor, são abordadas algumas metodologias de questionários de pesquisa da voz do consumidor e dos cuidados a serem tomados quando destas pesquisas.

ABSTRACT

The paper discusses how to understand customer hopes and needs, reminding their importance to the company.

The supply chain is discussed and how their partners should cooperate to ensure the end customer pleasure.

It is also studied the consumer behavior, their products and services quality perception, besides some purchase motivation that brings earns for the company whenever the customer loyalty comes up.

It is also discussed some tools to understand the customer needs, as PDPC – Process decision program chart – and a proposed risk table analysis, with a focus on QFD – Quality function deployment. We try to understand and translate such needs into technical specifications or technical responses. Such responses will be the support to all production and process procedures, as well as services operation methods.

Consumer perception companies strategies are also focused as well as which could be used.

As soon as it is understood the consumer hopes and needs importance and translation to technical specifications, some customer surveys methodologies are discussed as well as concerns about their results.

A COMPREENSÃO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE PELO CONSUMIDOR COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PELAS EMPRESAS E SUAS CADEIAS DE FORNECIMENTO.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez se torna mais importante conseguir atingir o consumidor, envolvendo-o para conseguir manter seu interesse pelo produto ou serviço oferecido.

“Alguns especialistas consideram que a satisfação do consumidor é o melhor indicador dos lucros futuros de uma companhia.” BRECKA (1994).

Há muitas maneiras de se conseguir essa satisfação e entre elas está o oferecimento do que hoje se denomina qualidade.

“Para se competir globalmente, as empresas precisam estar comprometidas com a qualidade”. E é interessante notar que atualmente os executivos americanos, assim como os asiáticos, concordam enfaticamente sobre a importância da qualidade do produto para o crescimento das vendas. YAVAS (1995).

REIS e PEÑA (2000) afirmam que "empresas que alcançam melhoria a longo prazo em qualidade possuem características duradouras como orientação ao cliente, consciência da importância do cliente e responsabilidade perante ao cliente".

Mas afinal, o que é na realidade essa qualidade a ser oferecida?

Qualidade, do ponto de vista do consumidor, tem se tornado muito abrangente, assumindo o conceito daquilo que satisfaz o indivíduo e assim dificultando sua tradução pelo significado objetivo buscado pelas empresas para o termo.

Os estudiosos também se deparam com a dificuldade de interpretação das indicações fornecidas pelo consumidor. Afinal, que nível de certeza se poderá ter da real percepção das necessidades do comprador, do cliente?

Encontramos em BOONE e KURTZ (1998) que “apenas recentemente os pesquisadores reconheceram que o que as pessoas percebem é muito mais o resultado do que elas querem perceber do que aquilo que realmente existe”.

Portanto, será que o sistema de informações que trata do fluxo desses dados, consegue realmente incorporar a manifestação dos desejos e ansiedades do consumidor?

Haverá atualmente ferramental disponível para que se possa captar esses desejos e ansiedades?

Entretanto sempre restará a pergunta – Até que ponto é possível realmente compreender os desejos do consumidor?

Pode-se questionar que, conforme WOODRUFF e GARDIAL (1996), é importante para qualquer empresa conhecer o valor de seu produto ou serviço para seu cliente/consumidor, pois a percepção desse valor é fundamental para que ele perceba e reconheça a qualidade oferecida.

WOODRUFF e GARDIAL (1996) questionam o que é valor para o consumidor e afirmam que “a resposta é decepcionantemente simples. Embora nós todos creiamos

saber seu significado, na realidade, há uma grande variedade de diferentes perspectivas e definições. O conceito de valor é daqueles que têm suas raízes em muitas disciplinas, incluindo psicologia, sociologia, economia, marketing e administração.”

Os autores citados propõem uma definição que, de certa forma, seguiremos neste trabalho, qual seja: “Valor, para o consumidor, é a percepção de obter o que procura, isto é, resultados numa situação específica, com a ajuda de um produto ou serviço disponível, de maneira a atender um propósito ou necessidade desejado.”

1.1 A proposta

A dissertação é uma composição de análise da literatura disponível sobre o assunto consumidor, seu comportamento e como identificar suas necessidades e de estudo de caso de empresas sobre seu relacionamento com seus clientes e consumidores, procurando verificar a existência de aplicação dos conceitos e teorias na vida prática dos negócios.

É importante para compreender como os estudiosos e as empresas percebem ou deveriam perceber o consumidor que vários conceitos sejam analisados e discutidos. Para tal, o trabalho discute o conceito qualidade visto pelos especialistas e pelas empresas.

Atualmente uma empresa não sobrevive sozinha e para tanto será discutido como ela se insere num contexto de cadeias de fornecimento.

O consumidor e seu comportamento, um dos principais objetos deste trabalho, será largamente analisado.

Finalmente o trabalho irá discutir como são ouvidos os desejos desses consumidores e se as empresas criam mecanismos que permitam que as informações obtidas junto ao consumidor sejam ouvidas em todos os setores pertinentes da empresa e quais são os mecanismos utilizados para tal.

Entre os mecanismos existentes de avaliação será enfatizada a utilização do QFD – desdobramento funcional da qualidade (*quality function deployment*).

O trabalho foi desenvolvido a partir das seguintes premissas: Os produtos disponíveis ao consumidor atendem suas necessidades? Será que as empresas têm métodos claros para o atendimento dessas necessidades?

Está calcado em algumas hipóteses que procurarão em seu decorrer ser comprovadas ou rejeitadas:

- h1. As empresas utilizam uma estratégia definida e clara para perceber as necessidades dos consumidores.
- h2. A realimentação das necessidades dos consumidores é parte integrante do processo após o produto ser lançado no mercado.
- h3. As empresas têm ganhos com o atendimento das necessidades dos consumidores obtendo sua fidelidade.
- h4. As empresas trabalham com conceitos, métodos e ferramentas que permitem representar as necessidades de consumo.
- h5. Os desejos do consumidor não são corretamente interpretados quando de sua incorporação na elaboração das especificações técnicas dos produtos.

Para verificação das aceções acima serão procuradas respostas para as seguintes questões:

- Quais as dificuldades que os estudiosos mostram na compreensão dos desejos dos consumidores?
- Que bloqueios inibem o consumidor de apresentar claramente seus desejos?
- Que tipo de pesquisas são utilizadas na coleta dos desejos do consumidor?
- Que ferramentas poderiam auxiliar no processo de coleta de dados das necessidades do consumidor?
- Será o QFD uma ferramenta de uso difundido e que tem dado resultados para aquelas empresas que o utilizam?
- Por que as empresas não utilizam o QFD?
- Qual a importância da fidelidade do consumidor nos resultados da empresa e em seus resultados?
- Como são agregados os valores do produto na cadeia de fornecimento?
- Como se dá o relacionamento nos diversos níveis da cadeia produtiva?
- As empresas conseguem compreender como o consumidor raciocina e reage?

2 COMO ENTENDER A QUALIDADE

Inicialmente é importante esclarecer que, sob nossa ótica, a qualidade não tem condições de ser compreendida através de uma simples definição. Qualidade tem uma visão mais abrangente e portanto será utilizado o termo conceito porque isto corresponde à afirmação que hoje a palavra qualidade tem: um significado mais amplo e abrangente. Isso é fácil de perceber na literatura, na propaganda e na sociedade em geral, pois qualidade vem sendo traduzida como uma sensação, um estado de espírito, algo muito pessoal, íntimo, próprio e dependente da condição vivida no instante da manifestação.

Uma rápida análise do conceito qualidade mostra que ele é definido de diversas maneiras, mostrando assim uma evolução ao longo do tempo, principalmente nas últimas décadas.

JURAN (1988) no início de seu *handbook* já coloca que a "palavra qualidade tem múltiplos significados", e para propósitos do desenvolvimento de seu manual ele adota a definição de qualidade como "adequação ao uso".

Na norma NBR ISO 8402 (1994)¹ qualidade é definida como a "totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas".

Na nova proposta ISO/DIS 9000:2000 (1999)² o termo qualidade está assim colocado: "habilidade das características inerentes de um produto, sistema ou processo de atender as necessidades dos clientes e outras partes interessadas."

¹ NBR-ISO 8402. **Qualidade: Terminologia**. Rio de Janeiro, ABNT, 1994.

Segundo SLACK (1993) qualidade é "fazer certo".

TEBOUL (1991) define qualidade como “a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora de compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes”.

Em resumo, pode-se definir qualidade como: o conjunto total de atividades que permitem obter um produto ou serviço dentro de requisitos que atendam às expectativas e necessidades dos clientes, com custo ótimo, dentro do prazo desejado, obtendo-se a melhor resposta, isto é, lucro e satisfação da empresa e do cliente.

Nota-se que essas definições conseguem apreender o sentido do conceito qualidade, sendo entretanto, isoladamente, de pouca valia caso se pretenda trazê-las para o campo prático.

Alguns autores procuram analisar a qualidade vista pelo lado do consumidor, como será visto adiante.

BLY (1993) observa que “para o consumidor, qualidade de um produto é um produto que é bom, excelente ou um dos melhores. Um produto de qualidade utiliza os melhores ingredientes, os materiais mais caros, os componentes mais confiáveis. Um produto de qualidade é elaborado por uma mão de obra com alta qualificação e suportada por um excelente serviço. Qualidade, para muitos, simplesmente significa comprar o melhor, seja um produto ou um serviço”.

² Projeto de Norma ISO/DIS 9000:2000 – *Quality management systems – fundamentals and vocabulary*, ISO, proposta datada de 25-11-1999.

GALE (1996) afirma “que a qualidade percebida pelo cliente é a mais importante determinante, a longo prazo, da participação de mercado e rentabilidade”.

Para FORNELL (1992) aumentar a participação no mercado é uma estratégia ofensiva e criar satisfação no consumidor é uma estratégia defensiva, entretanto diversas empresas de consultoria que recomendavam anteriormente a primeira estratégia, hoje mudaram seu enfoque para a segunda, porque satisfação do consumidor com o aumento da percepção da qualidade do produto ou serviço, leva a aumentos na rentabilidade. Apesar de aparentemente similares, o autor afirma que essas duas estratégias são drasticamente diferentes.

Definições restritas podem não ser satisfatórias e nem alcançar o objetivo básico da empresa que é o aumento da participação no mercado e aumento de rentabilidade.

O conhecimento dessa percepção da qualidade, e como ela se manifesta, é importante fator para a obtenção dos melhores resultados pelas empresas.

Já procurando a visão das empresas sobre como elas percebem ou deveriam perceber a qualidade vista pelos consumidores é mostrada adiante.

LEVITT (1990) aponta as seguintes tendências seguidas pelas empresas :

- as necessidades dos consumidores têm se tornado homogêneas, devido a tecnologia,

- os consumidores estão dispostos a sacrificar suas preferências em favor de preços baixos e qualidade alta,

- com isso estão ocorrendo ganhos de escala em produção e marketing, no atendimento de mercados globais.

SALLES (1993) discorda das afirmações de Theodore Levitt, e afirma “Quanto às características dos consumidores, não há evidências de que segmentos universais tenham se tornado regra e não exceção.”

SHETH (1986) em SALLES (1993) “a competição global tem ocorrido em todos os setores industriais, desde os mais tradicionais como químico e siderúrgico até bens de consumo, sem que isto implique uma universalidade dos desejos e necessidades dos consumidores.”

GARVIN (1988) analisou os diferentes aspectos da qualidade e afirmou que há muitas abordagens distintas para o termo e sua real compreensão, dividindo-as inicialmente em cinco diferentes enfoques, quais sejam:

Transcendente – visão transcendente é sinônimo de "excelência inata", cuja compreensão se dá somente pela experiência individual, isto é, a real sensação da qualidade ocorre somente após haver a exposição do consumidor a diferentes produtos que oferecem características similares de uso e disposição.

Essa visão é bastante conhecida, sendo um dos fatores básicos no desenvolvimento da qualidade, pois é reconhecido que a comparação é um dos elementos básicos da inovação e da qualidade oferecida e percebida pelo consumidor.

Há de se recordar que com o início das importações em 1990 no Brasil, os efeitos da comparação dos produtos nacionais com os importados e os resultados daí derivados acabaram provocando uma série de mudanças em nossa indústria,

podendo citar como exemplo a indústria automobilística e a acentuada melhoria decorrente disso nos carros de fabricação local.

Enfoque no produto – a visão da qualidade é feita a partir do conceito que ela é mensurável e precisa, decorrendo daí que as diferenças em qualidade são provenientes de diferenças em especificações quanto aos atributos do produto. A partir deste ponto, é possível afirmar que a qualidade pode ser reduzida a valores matemáticos, reduzindo-se a uma mera questão de diferenças em quantidades e outros parâmetros técnicos, tornando fácil sua mensuração e comparação. Assim este aspecto se confunde muito com o enfoque na manufatura.

Esse conceito durou bastante tempo entre consumidores e principalmente empresas, pois reflete a postura de quanto mais sofisticado um produto, melhor sua qualidade. Ainda é comum a decisão de um consumidor ter como base esse fator de avaliação em caso de desconhecimento de outras características de um produto.

Enfoque no uso – a visão da qualidade ocorre a partir da sensação de algo ser bom. Os consumidores individuais têm diferentes necessidades e desejos e portanto, aqueles que os satisfazem serão os produtos que terão maior qualidade.

Essa premissa poderá levar a conclusão que as pesquisas tradicionais de marketing poderão determinar quais produtos oferecem maior qualidade, em função da maior quantidade de pessoas que fazem referência ou uso do mesmo. Isso é em grande parte verdade, mas não revela toda a realidade, pois o consumidor é muito limitado pela quantidade de informações que lhe são disponibilizadas, inclusive quanto a existência de produtos concorrentes similares disponíveis, o conceito transmitido pela marca, a propaganda etc.

O consumidor é influenciável pela sociedade, pelos familiares, pelo meio que o cerca, por seus antecedentes sócio-culturais, mas também é certo que, do seu ponto de vista, ao sentir-se satisfeito, isso se traduzirá em qualidade.

Aqui poderá surgir um conflito com o aspecto da qualidade de enfoque no produto, que a vê como algo que melhor atenda as especificações. Nesse aspecto nem sempre o que é preferível para o consumidor final é o melhor em termos estritamente técnicos.

Enfoque na manufatura – aqui se entende a qualidade como atendimento às especificações, o que se desvia da especificação significa não conformidade, perda da qualidade.

Esse enfoque da qualidade é uma visão preponderante na compra de produtos efetuados por empresas (máquinas, equipamentos ou serviços etc.), pois a comparação é realizada com base em especificações técnicas, com parâmetros definidos e conhecidos. Uma consequência dessa visão é o uso da certificação (por exemplo: ISO 9000), que em sua aplicação restrita, reduz a qualidade a uma comparação de procedimentos e ao seu cumprimento.

A empresa, em geral, efetua esse tipo de avaliação da qualidade para seus produtos mais importantes, ou destinados à produção, tendo um comportamento diferente para os outros produtos, como material de escritório, de limpeza e outros de uso geral. Nesse caso pode-se observar que a compra se dá de uma forma muito próxima àquela efetuada pelo consumidor final, isto é, preço, disponibilidade, experiência anterior positiva com o vendedor ou por recomendação (*word of mouth* - boca a boca - WOM). A qualidade é definida e vista dentro desses parâmetros, entre outros.

Enfoque no valor³ – esta visão relaciona qualidade em termos de custos e preços. Portanto, qualidade é aquela que provê desempenho e conformidade em relação a custo e preço aceitáveis. É claro que o preço é um componente importante na decisão de compra do consumidor.

Poderemos então afirmar que preço é um dos fatores da qualidade vista pelo consumidor?

Este ponto de vista está apoiado em uma série de outros fatores conjunturais, tais como poder aquisitivo disponível, experiência anterior própria ou de outros, propaganda, marca etc. O preço de um produto pode perder parte de sua força inicial nas compras subsequentes efetuadas pelo consumidor, cedendo lugar a outros pressupostos percebidos ou ouvidos, ou então reforçando os demais.

O preço não é um bom substituto para outras considerações efetuadas pelo consumidor no momento da aquisição, pois a troca entre os diferentes valores percebidos e o preço é limitada para a maioria dos clientes. Mesmo que o consumidor não tenha grandes limitações de ordem financeira, ainda assim eles variam em relação ao valor a pagar versus a sua percepção dos benefícios que poderão ser alcançados. SONG e ADAMS (1993).

ABREU (1994) relata que a estratégia dos consumidores está baseada em suas características individuais, muitos assumem que preço mais alto significa maior qualidade, enquanto outros, quando não tem informações sobre o produto ou serviço em questão, adotam a estratégia do menor preço, correndo menor risco de perda financeira em sua tentativa de aprendizado.

³ O termo valor aqui utilizado por Garvin (1988) é diferente do conceito que será adotado no decorrer deste trabalho.

ROSSETTO⁴ relata que no Brasil, “60% das consumidoras, agora, estão mais preocupadas com a qualidade dos produtos do que com o preço . ‘Antes da estabilização, a consumidora admitia que estava comprando um produto pior porque era o mais barato’, diz Rodrigo Strasburg Toni, consultor da CBPA. ‘Hoje, com diferenças de preços menores, ela está comparando produtos e levando o que acredita ser o melhor’. Imagem, marca forte e diferenciais no produto tornaram-se, portanto, fundamentais.”

Retomando GARVIN (1988) vê-se em suas afirmações que as áreas de marketing, engenharia e manufatura têm cada uma sua visão particular do termo qualidade, e portanto ele propõe, procurando minimizar as diferenças que a qualidade seja considerada dentro de diferentes dimensões, mais precisamente de oito dimensões, quais sejam: desempenho, recursos, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços associados, estética e qualidade percebida.

A sugestão de GARVIN marca um grande progresso na visão da qualidade, quando busca uma definição de parâmetros mais objetivos e que possam ser interpretados e traduzidos à área de manufatura de uma empresa.

Estudando o segmento de serviços PARASURAMAN e outros (1988) propõem que uma experiência do cliente quanto a qualidade do atendimento poderia ser descrita em cinco dimensões (SERVQUAL):

Tangibilidade – instalações físicas e equipamentos, além da aparência do pessoal.

Confiabilidade – capacidade de proporcionar o que foi prometido, com segurança e precisão.

⁴ ROSSETTO, Roberta. O negócio agora é lapidar o nome. **Exame**, 587^a ed, v. 28, n° 14, p. 104-7, jul, 1995.

Receptividade – disposição para ajudar os clientes e fornecer um atendimento imediato.

Convicção – conhecimentos e cortesia dos empregados e sua capacidade de transmitir confiança e segurança.

Empatia – grau de cuidado e atenção individual proporcionado aos clientes.

Deve ser observado que SERVQUAL foi criticada por BROWN e outros (1993), e sustentado por PARASURAMAN e outros (1993) onde reafirmava a consistência de sua proposta.

Essas dimensões foram reafirmadas por PARASURAMAN e outros (1994) em resposta a alguns autores citados naquele artigo (resposta a CRONIN e TAYLOR⁵, além de TEAS⁶) que criticaram o enfoque dado pelo SERVQUAL.

REEVES, BEDNAR e LAWRENCE (1996) reafirmam que o SERVQUAL é um instrumento incompleto de medição da percepção global que o consumidor faz da empresa de serviços.

Nota-se que, dentre as diversas dimensões da qualidade citadas que a confiabilidade é questão chave na percepção que um consumidor tem de um produto e/ou serviço, e essa visão é enfatizada por DENTON (1991).

DRUCKER (1992) afirma "Durante vários anos, trabalhei com a gerência conjunta e os comitês de mão de obra de nossas duas maiores empresas de automóveis, a

⁵ CRONIN, J. Joseph e TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**. v. 56, p. 55-68, Jul, 1992.

⁶ TEAS, R. Kenneth. Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality. **Journal of Marketing**. v. 57, p. 18-34, Oct, 1993.

General Motors e a Ford. Não fui capaz de persuadir nem os sindicatos, nem as gerências, que aquilo que eles querem dizer com **qualidade** não tem o mesmo significado para os clientes." Ainda continua adiante "Mas é o cliente, não o fabricante, quem define qualidade."

Considerando o que foi visto, pode-se afirmar que o consumidor, o cliente, tem uma visão muito especial, específica e individual da qualidade, visão esta determinada por inúmeros fatores, alguns mais duradouros (derivados da cultura, sociedade em que vive, grupo social a que pertence etc.) e outros momentâneos (derivados do situação vivida naquele instante, das condições emocionais, local etc.). Essas afirmações são corroboradas adiante.

SCHIFFMAN e KANUK (1997) afirmam que "os consumidores freqüentemente julgam a qualidade de um produto ou serviço com base em uma grande variedade de 'dicas' que eles associam com o produto. Algumas dessas 'dicas' são intrínsecas ao produto ou serviço, outras são extrínsecas. Mesmo separadamente ou combinadas, tais 'dicas' fornecem as bases para a percepção da qualidade do produto ou serviço."

MØLLER(1994) considera que a qualidade não pode ser descrita de forma clara e objetiva porque:

"- Um produto com a mesma qualidade no mesmo país ou na mesma cultura, pode ser julgado de forma diversa por pessoas com experiência, educação, idade e formação diferentes.

- Um produto ou serviço com a mesma qualidade pode ser percebido de formas diversas pela mesma pessoa em épocas diferentes, dependendo da situação, do humor e das atividades da pessoa.

- O mesmo produto ou serviço pode satisfazer necessidades bastante diversas. Assim, as pessoas irão julgar a qualidade de um produto ou serviço de acordo com as suas necessidades em uma dada situação.

- As pessoas têm diferentes padrões de qualidade.

- A qualidade que as pessoas esperam de outras pessoas depende de quem são essas outras pessoas.

- A qualidade que as pessoas esperam das outras pessoas nem sempre é a mesma que elas esperam de si mesmas.”

É importante finalmente recordar que ENGEL; BLACKWELL e MINIARD (1995), especialistas em comportamento do consumidor, afirmam que "a solução do negócio se baseia no reconhecimento que a qualidade é um problema de marketing, não apenas um problema de produção". Isto reforça a necessidade de haver uma maior integração entre as diversas áreas é fundamental.

3 A QUALIDADE VISTA PELA MANUFATURA

A função de manufatura vê a qualidade como um atendimento às especificações, dentro de uma visão interna.

BUZZELL e GALE (1987) afirmam que "a gerência tende a avaliar a qualidade de seus produtos dentro de uma perspectiva interna: O produto irá atender às especificações estabelecidas? Sem diminuir a importância da garantia da qualidade, gerentes também precisam entender que consumidores potenciais freqüentemente têm pouco ou nenhum interesse em quanto o produto atende suas especificações. Ao contrário, consumidores vêem como o produto chega ao mercado e o medem em relação a produtos concorrentes."

Há que se entender tal fato pelo pouco contato que as áreas de pesquisa e desenvolvimento, projeto e manufatura têm com o consumidor e seus desejos. Um simples diagrama mostrado por DANIEL (1992) mostra o fato, conforme se vê na figura 3.1.

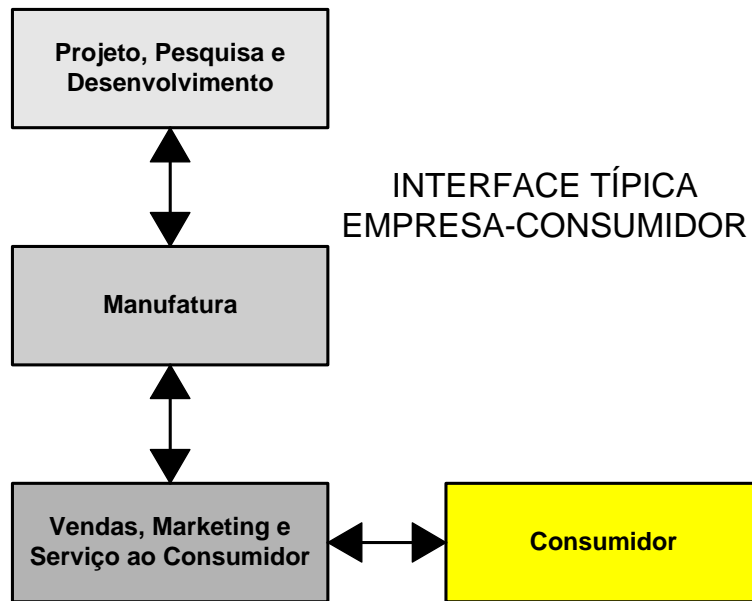


fig. 3.1 DANIEL(1992)

O mesmo autor propõe a interface mostrada na figura 3.2:

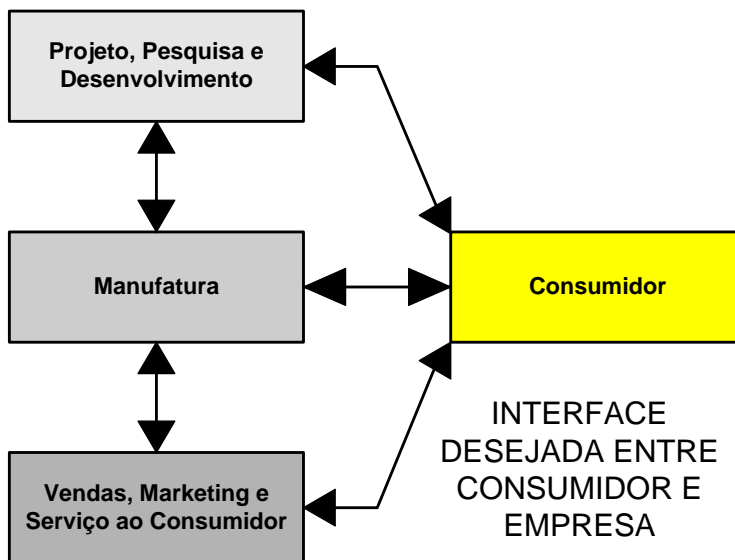


fig. 3.2 DANIEL(1992)

É interessante neste ponto colocar a seguinte pergunta: Será que as aplicações atuais do QFD (*quality function deployment* – desdobramento funcional da qualidade) trabalham com a visão mostrada por DANIEL (1992)?

FREDERICKS e SALTER (1998) reforçam que “o consumidor é rei e sabe disto. Poucos executivos precisam ser lembrados que a qualidade do produto ou serviço é estabelecida pelo consumidor, não pelas especificações internas da qualidade ou normas de produção.”

É fundamental que sejam atendidas as especificações, pois um sistema de manufatura precisa seguir os procedimentos estabelecidos até que os mesmos sejam alterados. Portanto, o problema de compreensão é remetido à área de engenharia, pois é dela que partem as especificações.

A importância do atrelamento de um sistema de manufatura ao atendimento estrito das especificações é um dos conceitos básicos que norteiam a implantação e certificação de sistemas da qualidade, portanto não há porque tentar mudar a visão que a gerência tem nesse sentido. Isto não significa que o gerente da função manufatura deva ficar limitado a essa visão. Precisa alargá-la, e aí reside a importância das informações vindas do consumidor e sua incorporação ao projeto e ao sistema de manufatura, através de novos enfoques e posturas, entre as quais se destacam a velocidade e a flexibilidade.

LEVITT (1991) propõe: “Como todas as estratégias de negócios dependem firmemente dos clientes, faz sentido ser explícito a respeito daquilo que é necessário para atraí-los e mantê-los. Assim, se as estratégias sobre a qualidade de produtos e serviços tratam de alguma coisa, elas tratam de certas avaliações daquilo que é necessário para se conseguir e manter clientes: a qualidade é importante, mas

qualidade de que espécie, em que nível, relativa a que preço e com respeito a quais concorrentes?”.

FLYNN, SCHROEDER E SAKAKIBARA (1995) realizaram um estudo das diversas práticas de gerenciamento na qualidade. Sua análise divide essas práticas gerenciais em quatro dimensões primárias: projeto de produto, processos de transformação, relacionamento com o consumidor e relacionamento com o fornecedor.

Segundo os autores "a incorporação de considerações em relação à qualidade durante o processo de projeto causa impacto na qualidade atingida. Especialmente importante são as considerações sobre qualidade, realizadas o mais cedo possível e o uso de abordagens de engenharia simultânea, as quais incluem o recebimento de informações de uma variedade de áreas, incluindo clientes, fornecedores, manufatura, marketing e qualidade. Empresas pesquisadas, com os mais altos e os mais baixos níveis de desempenho em relação à qualidade, usam práticas gerenciais similares quanto a qualidade de novos produtos e de engenharia simultânea. As empresas que se encontram em níveis intermediários de desempenho em relação à qualidade utilizam-se de práticas gerenciais inferiores."

O estudo compara empresas com alto, médio e baixo desempenho da qualidade, demonstrando similaridades e diferenças entre elas, e apesar de apontar que há um certo grau de correlação entre a qualidade apresentada pelas empresas dos diversos níveis e o seu relacionamento com os consumidores, não houve possibilidade de demonstrar o que ocasiona a diferença. Os próprios autores acreditam que uma melhor pesquisa neste segmento demonstraria uma correlação mais forte desses fatores.

Os autores citados não conseguem esclarecer se as empresas adotam uma estratégia definida para perceber as necessidades dos consumidores.

MACEDO-SOARES e LUCAS (1996) em seu estudo sobre as práticas gerenciais da qualidade em empresas líderes no Brasil afirmam que "as evidências sugerem que uma das principais causas de falta de foco estratégico no cliente é que a satisfação do cliente não é formalmente definida como meta estratégica e medida-chave do desempenho global do negócio."

SLACK (1993) propõe que "a construção de um conjunto de metas e objetivos para a Manufatura é uma questão de traduzir as necessidades (e necessidades potenciais) dos consumidores em termos que signifiquem algo para ela" e então define que se pode dividir os aspectos vistos pelos consumidores em dois tipos de "objetivos", quais sejam:

- "Objetivos ganhadores de pedidos são aqueles que direta e significativamente contribuem para o ganho dos negócios. Eles são vistos pelos consumidores como os fatores chave da competitividade, aqueles que mais influenciam suas decisões de quantos negócios fazer com a empresa."⁷

- "Objetivos qualificadores podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas são importantes de outro modo. São aqueles aspectos da competitividade nos quais o desempenho da operação tem de estar acima de determinado nível, para que esta seja inicialmente considerada pelos consumidores como uma possível fornecedora."

Seria ótimo que os consumidores apontassem seus objetivos ganhadores de pedidos e os qualificadores, entretanto há de se notar que a visão do consumidor é dinâmica, sofrendo alterações contínuas e, portanto, podendo transformar uma vantagem competitiva em desvantagem.

⁷ DRUCKER (1992) afirma que "enquanto o cliente não repete seu pedido, há somente custos".

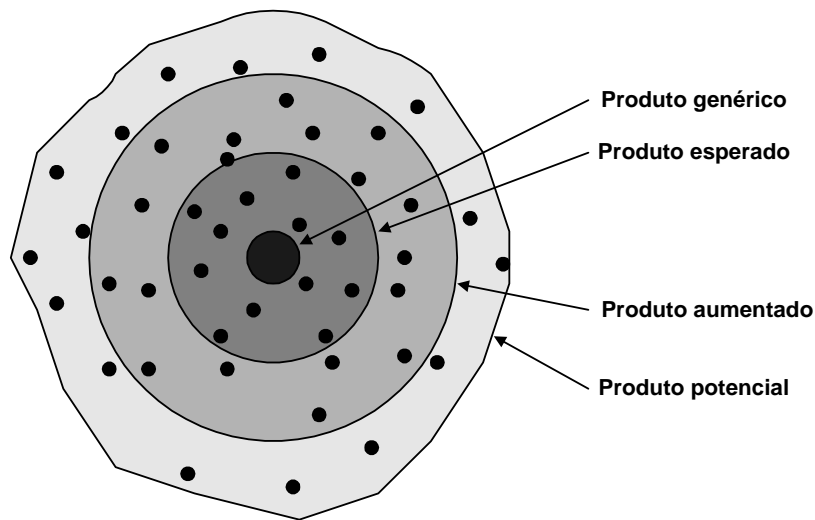
Dessa forma, é importante um monitoramento constante dessa mudança, possibilitando assim que a empresa se antecipe e possa proceder alterações a tempo de atender estes desejos.

Claro que é importante a visão tecnicista da qualidade vista pela engenharia e manufatura, mas infelizmente isso nem sempre é o ideal, pois atende com razoável grau de precisão desejos de clientes intermediários na cadeia de fornecimento (aqueles que, em geral, fornecem especificações escritas ou indicações em como obtê-las), nem sempre atendem àquele que é a peça chave em qualquer sistema produtivo ou de serviços, o consumidor final.

Deve-se recordar que LEVITT (1990) define que produto pode ser algo tangível ou intangível, com a combinação de ambos em muitos casos. Note-se que, do ponto de vista do consumidor, essa combinação está sempre presente na maioria das vezes.

Ainda, segundo o autor, “para o comprador potencial, o produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor. A ‘coisa’ ou ‘essência’ genérica não é o produto em si. Os clientes atribuem ao produto um valor proporcional à capacidade que parece ter de ajudá-los a resolver seus problemas. Por isso, um produto só tem significado do ponto de vista do comprador ou do usuário final. Tudo o mais deriva disso. Apenas o comprador ou o usuário pode atribuir valor, porque este reside apenas nos benefícios que ele quer ou recebe.”

Reproduzimos de LEVITT (1990), na figura 3.3, sua proposta de conceito total de produto.



O CONCEITO TOTAL DE PRODUTO

fig. 3.3 - A imaginação de marketing - Theodore Levitt (1990) p. 91

LEVITT (1990) explica cada camada da figura 3.3 como:

“O ‘produto genérico’ é a ‘coisa’ substantiva, rudimentar, sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação de mercado..... O cliente espera mais do que o produto genérico quando paga, nominalmente, por esse produto. A menos que suas outras expectativas mínimas sejam satisfeitas, não haverá venda. E se não for vendido, ‘ele’ não existe.”

O produto esperado representa as expectativas mínimas do cliente. “Embora variem com os clientes, condições, indústrias e outras coisas, cada cliente tem condições mínimas para comprar, que excedem o produto genérico em si. Quando o cliente espera mais do que o produto genérico, este somente pode ser vendido se as expectativas forem satisfeitas. Os meios diferentes pelos quais os concorrentes procuram atender a essas expectativas é que distinguem as ofertas umas das outras. Desta maneira, a diferenciação segue as expectativas.”

“...a diferenciação não se esgota meramente dando-se ao cliente o que ele espera. O que ele espera pode ser aumentado, oferecendo-lhe mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar....

O processo de prover esses aumentos pode, no decurso do tempo, educar o comprador sobre o que lhe é razoável esperar do vendedor. Assim como as melhores entregas ou condições de pagamento de um vendedor aumentam as expectativas do cliente relativamente aos demais vendedores, o mesmo acontece com as demais maneiras pelas quais um vendedor cerca um produto genérico com uma variedade de atributos benéficos, que visam atrair e manter clientes. Uma vez mais, as expectativas do cliente se elevam ao novo nível que se tornou possível.”

“O produto potencial consiste em tudo potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes. Enquanto o produto aumentado significa tudo o que foi ou está sendo feito, o produto potencial refere-se ao que resta ser feito, isto é, o que for possível.”⁸

SHIBA, GRAHAM e WALDEN (1997) apresentam a proposta do professor Noriaki Kano que afirma que o cliente vê um produto como um conjunto de

⁸ Theodore Levitt - A Imaginação de Marketing - Editora Atlas - 1990

características, conforme mostrado na figura 3.4.

DIAGRAMA DE KANO

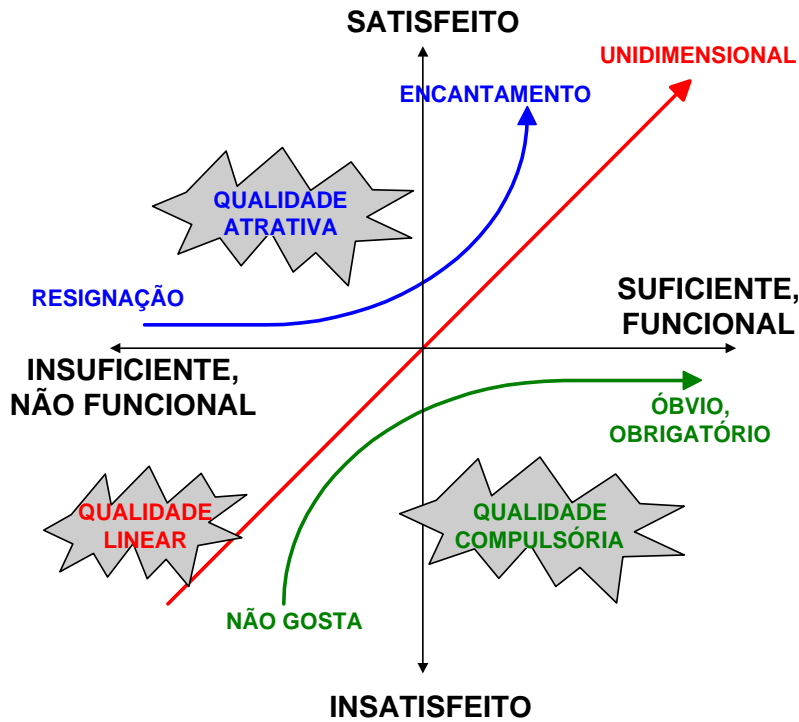


fig. 3.4 – Diagrama de Kano

Como afirma KANO em SHIBA, GRAHAM e WALDEN (1997) um conceito corrente em relação à qualidade de um produto é que quanto menos funcional fosse um produto, menos satisfeito estaria um cliente, quanto mais funcional, mais satisfeito estaria o cliente, e portanto a reta que separa os quadrantes inferior esquerdo e superior direito deveria dividir a relação entre satisfação e funcionalidade de um produto como uma relação unidimensional. Entretanto ele afirma que isso não é verdade.

Seguindo o raciocínio do autor citado, em relação ao diagrama mostrado na figura 3.4, vê-se que a curva da qualidade obrigatória (compulsória) mostra situações em

que o cliente pode ficar mais insatisfeito quando as características de funcionalidade faltam, todavia não significa que ficará mais satisfeito quando as mesmas estiverem presentes.

Por sua vez a curva da qualidade atrativa mostra que um cliente está mais satisfeito quando um produto é mais completo, mais funcional, porém não significa que ele vá estar menos satisfeito no caso do produto não oferecer essas características.

Portanto, temos que:

- 1- A qualidade linear ou unidimensional representa os itens que trazem maior satisfação aos clientes à medida que aumenta o nível de desempenho do produto, isto é, aumentando o desempenho, aumenta a satisfação e vice versa.
- 2- A qualidade compulsória ou óbvia representa requisitos considerados básicos pelo cliente, ou seja, sua presença não traz nenhum aumento de satisfação ao cliente, entretanto sua ausência provoca insatisfação.
- 3- A qualidade atrativa representa os itens que mesmo ausentes não causam nenhum aumento as insatisfação do cliente, entretanto a introdução ou presença desses itens cria surpresa ou encantamento.

Um exemplo desta evolução pode-se ver nos automóveis, que há alguns anos eram aceitos sem um grande número de acessórios, que hoje são considerados básicos, como freios a disco, ignição eletrônica etc.

Como qualidade linear para autos temos potência, economia, espaço de porta malas etc.

Como qualidade compulsória temos chaves nas portas, luz interna, apoio para braço nas portas etc.

Como qualidade atrativa podemos citar air bag, ar condicionado etc.

No caso de televisores podemos citar o controle remoto, a possibilidade de recepção de vários canais etc.

O professor Kano acredita que as exigências unidimensionais, atrativas e obrigatórias dos clientes em relação à qualidade podem ser classificadas através de um questionário dividido em duas partes que fazem questionamentos opostos entre si, do tipo, "você quer que o carro acelere rapidamente?" e "você quer que o carro demore para acelerar?" e as respostas são oferecidas conforme as cinco opções abaixo mostradas:⁹

1. Prefiro assim.
2. É uma necessidade básica, ou, eu espero que seja assim.
3. Sou neutro.
4. Não gosto, mas posso suportar.
5. Não gosto e não posso suportar.

"As respostas permitem que haja a classificação em seis categorias: A = atrativa, D = obrigatória, U = unidimensional, O = oposta, I = indiferente e Q = questionável, onde as três primeiras categorias foram definidas ... As outras três categorias indicam as seguintes situações: há uma contradição nas respostas do cliente às questões (= questionável); o cliente é indiferente ao fato de o produto apresentar ou não determinada característica (= indiferente); ou seu julgamento inicial de

⁹ ver Shiba, Graham e Waldem (bibliografia citada) p. 165.

funcional e disfuncional é o oposto ao que cliente sente (= oposto)." SHIBA, GRAHAM e WALDEN (1997)

Kano propôs então que as respostas de funcionalidade e disfuncionalidade podem se identificadas através do uso da tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Tabela de avaliação de Kano

Exigências do cliente ↓ →		Disfuncional, insuficiente				
		1. gosto	2. deve ser	3. neutro	4. suporte	5. não gosto
Funcional, suficiente	1. gosto	Q	A	A	A	U
	2. deve ser	O	I	I	I	D
	3. neutro	O	I	I	I	D
	4. suporte	O	I	I	I	D
	5. não gosto	U	O	O	O	Q

A – atrativa D – obrigatória U – unidimensional
Q – resultado questionável I – indiferente O – oposta

As perguntas identificarão a exigência do cliente ao questioná-lo sobre uma determinada característica funcional e sobre seu oposto, de forma a poder cruzar as respostas no quadro fornecido e encontrando a interseção, identificando a exigência, construindo uma tabela com as respostas e desenhando o diagrama.

OAKLAND e OAKLAND (1998) expõe alguns tópicos a serem considerados quanto à satisfação do consumidor : "não assumo que você saiba o que o consumidor deseja; as expectativas do consumidor estão sempre se alterando e se tornando mais exigentes; melhoria continua é essencial para manter

competitividade; sempre se comunique de forma efetiva com os consumidores; preço de um produto raramente é a principal prioridade do consumidor."

O exposto, somado a afirmação de LEVITT (1990) sobre a visão de produto (o tangível mais o intangível, isto é, o produto em si mais o serviço a ele agregado) pelo consumidor, leva a conclusão que a percepção da qualidade do consumidor cresce ao longo do tempo e somente as empresas que acordarem para tal fato terão possibilidades de sucesso.

ROJO (1998) lembra que "a qualidade dos serviços ao consumidor é muito importante para uma maior eficácia em marketing e para o aumento da produtividade com a redução de custos. A consequência são os lucros mais altos. Assim, melhor qualidade em serviços é associada a maior rentabilidade."

Some-se ao que foi apresentado a moderna noção que a qualidade não depende apenas do esforço de uma única empresa, e sim de um conjunto delas, conhecida como cadeia de fornecimento e que "por muito tempo, os esforços de melhoria foram buscados dentro da empresa, mas progressivamente as empresas passaram a olhar mais longe, percebendo que a qualidade de seu produto não iria ultrapassar determinado ponto caso seus fornecedores não melhorassem a qualidade daquilo que estavam entregando." MEHTA e SCHEFFLER (1998).

4 A CADEIA DE FORNECIMENTO

Para uma melhor compreensão da importância do conceito de cadeia de fornecimento ou cadeia de suprimentos, há de se ressaltar que dentro de um ciclo completo de produtos o último elo é o consumidor final, o qual irá trocar um valor monetário por um valor de satisfação própria.

Reside aí o problema de compreensão das necessidades e desejos do consumidor, pois essa troca por valores de satisfação própria torna difícil o dimensionamento de seus desejos.

Ora, se o produto que será adquirido no final é a soma de uma série de incorporações efetuadas ao longo do caminho, denominado por PORTER (1989) de "Sistemas de Valores", temos que o alcance da qualidade ideal somente ocorrerá quando toda a cadeia conseguir perceber os desejos do consumidor final.

É importante considerar se tal modelo é ou não vantajoso para os participantes de uma cadeia específica de fornecimento.

WOMACK e JONES (1996) em RICH e HINES (1997) afirmam "que os anos 90 podem ser caracterizados pela mudança e incerteza das organizações de manufatura e seus respectivos canais de fornecimento."

STALK e HOUT (1990) em RICH e HINES (1997) sugerem também que "o denominador comum que liga as mudanças externas do mercado com as atividades internas é a necessidade de foco no tempo, flexibilidade e reação da cadeia de fornecimento para sobreviver ou criar vantagem competitiva."

Os estudos efetuados em relação a uma cadeia de fornecimento procuram mostrar as vantagens para o trabalho conjunto de empresas, entendendo que atualmente é mais difícil para uma organização qualquer concorrer no mercado sozinha, pois as exigências dos mercados mudam com muita frequência, somadas à velocidade surpreendente de mudança das inovações tecnológicas. Ainda deve-se adicionar os custos de desenvolvimento e o tempo de disponibilização para o mercado – os primeiros cada vez maiores e o segundo cada vez menor.

ELLRAM e COOPER (1993) em RICH e HINES (1997) definem o gerenciamento de uma cadeia de distribuição como “uma filosofia de integração para gerenciar o fluxo total de um canal de distribuição desde o fornecedor até o consumidor final.”

Portanto, conforme RICH e HINES (1997) as atividades de reforço da cadeia de fornecimento de um produto qualquer devem resultar “numa atividade de reestruturação de regras, responsabilidades e estruturas organizacionais que alinham toda a cadeia de fornecimento com as necessidades do consumidor final, ou pelo menos, com os requisitos do próximo cliente na cadeia.”

De acordo com os autores “o enfoque no preço como um padrão de medição do desempenho do fornecedor ignorou a necessidade de manutenção de uma alta qualidade e prazo de entrega e outros benefícios associados com um fornecedor colaborador.”

Para NORMANN e RAMÍREZ (1993) “nosso pensamento tradicional sobre valor está atrelado a suposições e a modelos da economia industrial. De acordo com esta visão, cada empresa ocupa uma posição na cadeia de valores. Acima, fornecedores dão as entradas. A empresa então adiciona valor a estas entradas, passando estas adiante para o próximo ator na cadeia, o cliente (seja outra empresa ou o consumidor final)...

...Atualmente, entretanto, essa visão de valor está fora de moda assim como uma velha linha de montagem e assim é a visão atual de estratégia. Competição global, mercados em mudança e novas tecnologias estão abrindo qualitativamente novas maneiras de se criar valor...

...Previsões baseadas em projeções do passado passam a ser não confiáveis. Fatores que sempre tinham sido vistos como periféricos passam a ser fatores chave na mudança dos mercados principais da empresa. Invasores de setores ignorados previamente, mudam as regras do jogo de um momento para o outro...

...Em um ambiente competitivo tão volátil, a estratégia não é mais um assunto de estabelecer um número fixo de atividades para a cadeia de valores. Ao contrário, empresas bem sucedidas não apenas adicionam valor, elas o reinventam. Seu foco de análise estratégica não é a empresa ou mesmo a indústria, mas o sistema de criação de valores em si, dentro do qual os diferentes atores econômicos - fornecedores, parceiros de negócio, aliados e consumidores - trabalham juntos para co-produzir valor.”

FARMER (1995) em RICH e HINES (1997) afirma que “as novas configurações organizacionais estão concentradas no gerenciamento da especialidade básica da empresa e a utilização de relacionamento integrado com fornecedores para reduzir os riscos associados com um fraco desempenho do fornecedor. Como tal, dois elementos de uma reestruturação organizacional podem ser identificados, o primeiro num processo interno de integração e o segundo na exteriorização deste novo relacionamento com os fornecedores - chave para assegurar que o fluxo de material está sincronizado com as demandas do consumidor final. Durante esse processo a empresa compradora opera como foco do produto e de troca de informação, ligando a cadeia de distribuição diretamente aos requisitos do mercado de consumo.”

A visão da singularidade de uma empresa na competição em seu mercado perde força nos últimos tempos, devendo ser alterada para uma visão de abordagem de mercado através da cadeia de fornecimento em questão. Só assim haverá chances de sucesso.

4.1 A visão atual de uma cadeia de fornecimento

BOWERSOX e CLOSS (1996) analisam a importância de uma cadeia de fornecimento como uma estrutura superior em termos de competitividade.

Este conceito genérico de cadeia de distribuição é proposto por BAKER (1990) em BOWERSOX e CLOSS (1996), conforme figura 4.1 adiante:

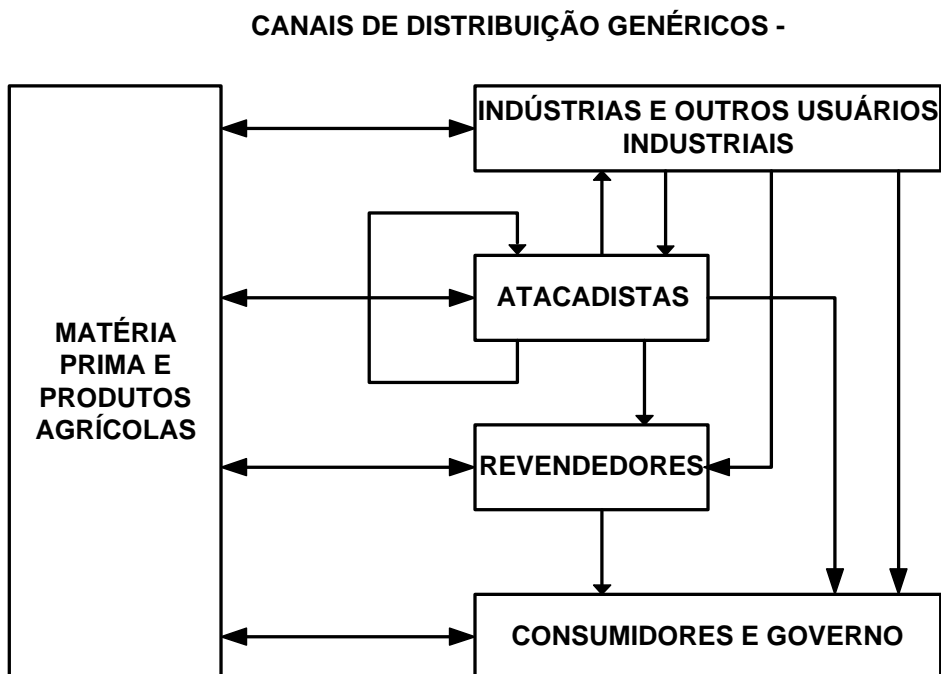


fig. 4.1 Baker (1990) em Bowersox e Closs (1996)

De acordo com os autores, as cadeias de distribuição devem ser vistas como sistemas de relacionamento entre negócios que participam no processo de compra e venda de produtos e serviços.

Nota-se na visão desses autores que o fortalecimento dessas cadeias aumenta a competitividade e que a noção básica que orienta um correto gerenciamento das mesmas é o compartilhamento da informação e o planejamento conjunto e esta afirmação está baseada em dois paradigmas:

- o primeiro deles estabelece que um comportamento cooperativo reduzirá o risco e aumentará enormemente a eficiência de todo o processo logístico, e que para isto ser alcançado é necessário aos elementos chaves da cadeia de distribuição dividirem informações, e essas informações não deverão estar limitadas a dados comerciais de compra e venda. O compartilhamento de informações permitirá a todos os participantes da cadeia fazer o que têm de ser feito de forma mais eficiente e rápida.
- o segundo é a redução, ou eliminação de perdas e de esforços duplicados, o que reduzirá custos pela otimização dos estoques.

PIRES (1998) afirma que “a SCM (gestão da cadeia de suprimentos) pressupõe fundamentalmente, que as empresas definam suas estratégias competitivas funcionais mediante seus posicionamentos (tanto como fornecedores quanto como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem.”

O autor citado continua, afirmando que “a SCM também introduz interessante mudança no paradigma competitivo, por considerar que a competição ocorre, de fato, no nível das cadeias produtivas e não apenas no das unidades de negócios (isoladas) como estabelece o tradicional trabalho de PORTER (1980). Dessa mudança resulta um modelo competitivo baseado no fundamento de que hoje a

competição se dá realmente entre **virtuais unidades de negócios**, ou seja, entre cadeias produtivas ... Atualmente, as mais efetivas práticas na SCM visam obter uma **virtual unidade de negócios** que propicie muitos dos benefícios da tradicional integração vertical, sem as comuns desvantagens em termos de custo e perda de flexibilidade a ela inerentes...

... O modelo enfatiza que cada unidade da virtual unidade de negócios deve preocupar-se com a competitividade do produto perante o consumidor final e com o desempenho da cadeia produtiva como um todo. Tal preocupação acarreta a necessidade de gerir a cadeia produtiva de forma integrada, o que requer estreitamento nas relações e criação conjunta de competências distintas pelas suas unidades (empresas).”

PIRES (1998) ainda ressalta que “uma unidade de negócios pode participar de diversas virtuais unidades de negócios, como é o caso, por exemplo, de várias empresas de autopeças que atuam em virtuais unidades de negócios lideradas por grandes montadoras.”

CHRISTOPHER (1994) entende que no passado as relações entre os pontos subsequentes da cadeia de distribuição eram de antagonismo e não de cooperação, e acabavam assumindo os custos da ineficiência conjunta da cadeia. Todavia atualmente está ficando mais claro que a competição não se dá mais entre empresas e sim entre as diferentes cadeias de distribuição. Logo estas devem agir de forma integrada buscando a maior satisfação do consumidor.

VOLLMAN E CORDON (1996) em PIRES (1998) afirmam que “um dos objetivos básicos da SCM é a maximização e a realização de potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final com maior eficiência, tanto pela redução dos custos quanto pela adição de mais valor aos produtos finais.”

Assim percebe-se a importância do fluxo de informações entre os diversos elos da cadeia. E como a qualidade percebida é considerada um dos principais itens levados em conta pelo consumidor final, é importante que essa percepção chegue a todos os pontos da cadeia.

Os relacionamentos entre os participantes de uma cadeia de fornecimento foi discutido por HEIDE (1994) segundo um enfoque tradicional de compra e um sistema não tradicional de “parceria”, mostrado na tabela 4.1 adiante.

Tabela 4.1 - Tipos de relacionamentos entre participantes de uma cadeia de fornecimento - Heide (1994)

<i>Forma de Relacionamento</i>		<i>Tradicional</i>	<i>Não tradicional</i>	
Dimensão			Unilateral/ Hierárquico	Bilateral
1	Iniciação do relacionamento	Nenhum processo de iniciação particular.	Admissão selecionada. Treinamento específico.	Admissão selecionada. Treinamento do valor.
2	Manutenção do relacionamento			
2.1	Estabelecimento de regras	Regras individuais aplicadas a transações individualizadas.	Regras individuais aplicadas a todo o relacionamento.	Regras com sobreposição; atividades conjunta e responsabilidades em grupo.
2.2	Natureza do planejamento	Não existente ou limitado a transações individuais.	Proativo/unilateral; estruturação de planos contingenciais.	Proativo/conjunto; planejamento sujeito a mudanças.
2.3	Natureza dos ajustes	Não existente ou permitindo rompimento ou compensação imediata.	Ex ante/ mecanismos explícitos para a mudança.	Bilateral/ predominantemente negociadas as mudanças através de ajustes mútuos.
2.4	Procedimentos de monitoração	Externo/reactivo; medições das entregas.	Externo/reactivo; medições das entregas e do comportamento.	Interno/proativo; baseado em auto controle.
2.5	Sistema de incentivo	Curto prazo; amarrado às entregas.	Curto e longo prazo; amarrado às entregas e comportamento.	Longo prazo; amarrado à mostras de atitudes relevantes no sistema.
2.6	Meios de reforço	Externo ao relacionamento; sistemas legais/competição/ investimentos compensatórios.	Interno ao relacionamento; autoridade legítima.	Interno ao relacionamento; interesses mútuos.
3	Término do relacionamento	Ao se completar a transação única.	Fixação de prazo de relacionamento ou outro mecanismo explícito de finalização.	Relacionamento aberto a encerramento.

Dessa maneira, o autor aponta para um novo tipo de relacionamento na cadeia de fornecimento, mostrando que o desenvolvimento de relações bilaterais apresentam resultados mais adequados às mudanças por que passa o mundo atual. Entretanto, vale notar que o estudo feito acaba identificando uma série de dimensões sobre as quais as relações entre empresas podem ser estruturadas.

A cadeia de fornecimento somente funcionará de forma integrada e com resultados positivos quando os participantes desta tiverem procedido à mudanças na cultura das empresas participantes, preferencialmente dentro do relacionamento de compra bilateral – conforme proposto por HEIDE (1994).

Há de se considerar o estudo feito por FIGUEIREDO e ZAMBOM (1998) que objetiva “chamar a atenção para como o desempenho das empresas envolvidas em uma cadeia de produção e distribuição pode ser mantido em estado crônico de ineficiência quando elas são administradas isoladamente, isto é, sem levar em conta suas interdependências dentro do sistema.”

CHRISTOPHER (1997) “tradicionalmente, a maioria das organizações vêm-se como entidades que existem independentemente umas das outras e, na realidade, precisam competir para sobreviver. Existe uma ética quase Darwiniana da ‘sobrevivência do mais forte’ dirigindo a estratégia corporativa. Entretanto, tal filosofia pode ser autodestrutiva se ela conduzir a uma falta de boa vontade de cooperar para competir. Por trás deste conceito aparentemente paradoxal, está a idéia de integração da cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados na mão do consumidor final.”

STEVENS (1989) em RICH e HINES (1997) registra quatro tipos de empresas atuando no mercado moderno, desde a tradicional até aquela integrada à cadeia de fornecimento:

1) A organização básica - essa organização opera o sistema clássico de gerenciamento, motivada para a maximização de lucros e um alto nível de especialização funcional. A empresa não consegue se adaptar a rápidas mudanças no mercado de consumo e tem pouca habilidade em explorar o fluxo de material ou informações de mercado.

2) A empresa funcionalmente integrada - Nessa organização deu-se o início da erosão da estrutura hierárquica com foco no resultado a curto prazo concentrando-se no atendimento ao consumidor e processamento de pedidos de venda. A maior vantagem competitiva dessa organização é a eficiência de seu sistema de distribuição e a colaboração entre as funções de venda e de distribuição.

3) A empresa internamente integrada - Essa empresa continuou a reestruturação e o alinhamento das atividades de produção e aquisição a fim de criar um sistema mais próximo ao consumidor. Ela reduziu o número de atividades administrativas necessárias e opera interfaces efetivas buscando a otimização da troca de informação entre departamentos e conseqüentemente o desempenho global da empresa. O horizonte de planejamento foi estendido de curto para médio prazo e envolve uma interação limitada com fornecedores. Neste ponto a estrutura organizacional inicia o foco no produto e envolve um alto nível de gerenciamento interfuncional.

4) A empresa externamente integrada - Esse estado organizacional envolve a exteriorização de um processo de alinhamento e a integração de uma base de

fornecimento com as demandas dos consumidores num sistema transparente de materiais e troca de informações. A companhia procura deliberadamente gerenciar as interfaces entre empresas para gerar um sistema flexível e de pronta resposta a uma colaboração a longo prazo. Neste ponto a empresa completou a reestruturação de sua cadeia interna de fornecimento e reconheceu a importância de gerenciar a cadeia externa de fornecimento e a necessidade de sincronizar o processo de fornecimento. A empresa opera internamente estruturas gerenciais interfuncionais, centradas no produto, e em desenvolver uma rede de fornecimento.

RICH e HINES (1997) apontam que o modelo moderno de empresa exauriu a vantagem competitiva a ser obtida internamente e passou a explorar as vantagens da integração com fornecedores, a melhoria contínua da qualidade além de custos e prazo de entrega como meios para explorar melhor as mudanças de mercado.

Sem dúvida, o enfoque atual tem sido a busca e otimização de cadeias de fornecimento, e nessas é fundamental que “o desenvolvimento de um processo estruturado de troca de informações entre uma organização e sua cadeia de fornecimento, tais como o alto estoque que pode ser substituído pela informação de forma a aumentar o desempenho dos fornecedores através dessa cadeia, tem sido o centro de atenção de vários estudos.” MERLI (1994).

MERLI (1994) classificou as empresas em diferentes tipos conforme a figura 4.2.

		ORGANIZAÇÃO INTERNA	
		Orientada para a organização e o produto	Orientada para as pessoas e os processos
RELAÇÃO COM O MERCADO	Orientada para as operações	A	C
		Burocrática / <i>product out</i>	Comprometida com a melhoria do processo
	Orientada para o mercado	B	D
		Mercadológica / <i>product in</i>	Empreendimento / <i>market in</i>

Fig. 4.2 – Estratégia da organização empresarial: as quatro alternativas – MERLI (1994)

Na figura, segundo o autor, nota-se uma pretensão de evolução das empresas que procuram ser bem sucedidas no mercado em junto aos clientes, migrando do estágio A para o estágio D.

MERLI (1994) cita que as empresas tipo Empreendimento / *market in* adotam a estratégia de valorizar os diversos elos da cadeia de negócio pois "a abordagem mais aceita nos Estados Unidos (as **cadeias de valor** de Michael E. Porter) leva a crer que o potencial de um negócio esteja fortemente condicionado a **eficácia** de todos os elos da cadeia envolvidos em tal negócio...

... Os fatores operacionais atualmente mais importantes para o sucesso no mercado são **Qualidade, tempo e flexibilidade** de toda uma cadeia logística (desde os tempos de desenvolvimento, até os tempos de produção e os tempos de entrega)."

É necessário adicionar valor ao produto ou serviço para o consumidor, ou um novo tipo de valor segundo NORMANN e RAMÍREZ (1993), afirmando que a “descrição deste novo tipo de valor é que este está mais ‘denso’. Pense em densidade como uma medida da quantidade de informação, conhecimento e outros recursos que um ator econômico tem em suas mãos a qualquer momento para permitir sua própria criação de valor. Valor passa a ser mais denso de forma a que mais e mais oportunidades para criação de valor estão adicionadas a um produto ou serviço qualquer.”

HRONEC (1994) tem que "é importante para as empresas... lidar com as expectativas e percepções dos clientes desenvolvendo medidas de desempenho... sobre as comunicações que estabelecem expectativas e ... sobre o contato com o cliente após a transação."

É importante recordar que, diferentemente do consumidor final, a preocupação básica de todo elemento-elo intermediário da cadeia será a maximização de seus ganhos, em geral monetários, mas quase sempre bem conhecidos, isto é, o cliente intermediário - a empresa (aquele que irá agregar valor ao produto) sabe perfeitamente o motivo de sua existência e o que lhe trará satisfação.

Entretanto para obtenção deste resultado é fundamental que se consiga a maximização do conhecimento tecnológico e principalmente dos desejos do consumidor.

Neste momento é importante considerar que os diversos autores citados mostram que é de fundamental importância o entrosamento entre as diversas etapas de uma cadeia de fornecimento permitindo assim que essa mesma cadeia se fortaleça pela realimentação das necessidades dos consumidores, reafirmando a hipótese h2. Entretanto ainda não é claramente mostrado como devem ser agregados os valores do produto na cadeia de fornecimento.

4.2 Uma visualização de cadeia de fornecimento

Apresentamos aqui uma proposta nossa, baseada nos pressupostos já discutidos, para a visualização de uma cadeia de fornecimento com seis elos, como mostrado na figura 4.4, onde é indicada a sua divisão em cinco grupos de fornecimento, sendo o primeiro aquele que busca a matéria prima ou outros insumos básicos, propiciando suas primeiras transformações. Este, em geral, somente terá clientes intermediários. Seu direcionamento à pesquisa de mercado é mais simplificado, com um número menor de clientes, e em geral impõe especificações ao mercado ou as recebe de forma clara. A qualidade esperada é conhecida e dimensionável, quantificável na maioria das vezes. A concorrência, mesmo quando intensa, está presa e limitada a fatores comuns, tais como normas, legislação etc.

A mudança nessa fase ocorre de uma forma menos intensa, mais lenta, e portanto, com maior facilidade de gerenciamento. A qualidade esperada é mais estável.

O segundo grupo é aquele que trabalha basicamente na transformação dos insumos básicos em partes e peças, que serão comercializados ao grupo de empresas montadoras, na sua essência.

Esse grupo vem progressivamente recebendo uma maior pressão por parte do terceiro grupo, quanto à adequação de seu produto em relação às exigências do consumidor e aos custos.

Um terceiro grupo é o daquele que já agrega valores finais, efetuando algumas transformações, principalmente quanto a montagem, e deve traduzir mais de perto os desejos do elo final da cadeia, o consumidor. Sua preocupação com marketing, pesquisa de mercado, avaliações do perfil do consumidor e em como este percebe a

qualidade é grande. Hoje podemos afirmar que esse grupo está muito mais interessado em como o consumidor percebe a qualidade do produto oferecido.

Ainda assim, esse grupo apesar de deter um relativo poder de pressão sobre seus fornecedores, em diversas oportunidades, tem muito pouco poder sobre os elos seguintes da cadeia de fornecimento, podendo permitir o comprometimento da qualidade oferecida.

Encontramos em WHITELEY (1992) que “o ambiente empresarial de hoje exige uma administração bem melhor e mais imaginativa... De fato, as organizações estão agora passando a compreender que a qualidade do serviço, corretamente entendida, pode se transformar numa arma altamente efetiva - um meio de criar e sustentar a vantagem competitiva. ...

Nossa pesquisa revelou um fato surpreendente: Quase 70% das razões identificáveis pelas quais os clientes abandonaram as companhias nada tinham a ver com o produto...

A baixa qualidade do serviço. Um percentual de 20% mudou pela falta de contato e atenção individual. E o maior número - a saber, 49% - disse ter mudado porque a atenção recebida era de baixa qualidade...

Companhias que fornecem **tanto** produtos de alta qualidade e atendimento de alta qualidade acabarão vencendo a guerra competitiva.”

Note-se que, caso existam, raras são as empresas que detêm o ciclo completo de fornecimento. Portanto, do ponto de vista macro, deve ser considerado como válido o enfoque dado para toda a cadeia de fornecimento, ou seja, os cinco grupos devem ser analisados como um único conjunto visto pelo consumidor final. Outro aspecto a

ser considerado é que as etapas finais (quarto e quinto grupos) são formadas, basicamente, por fornecedores de serviços.

Reproduzimos de WHITELEY(1992) na figura 4.3, uma pesquisa relacionada aos motivos principais que levaram um cliente a abandonar um antigo fornecedor.

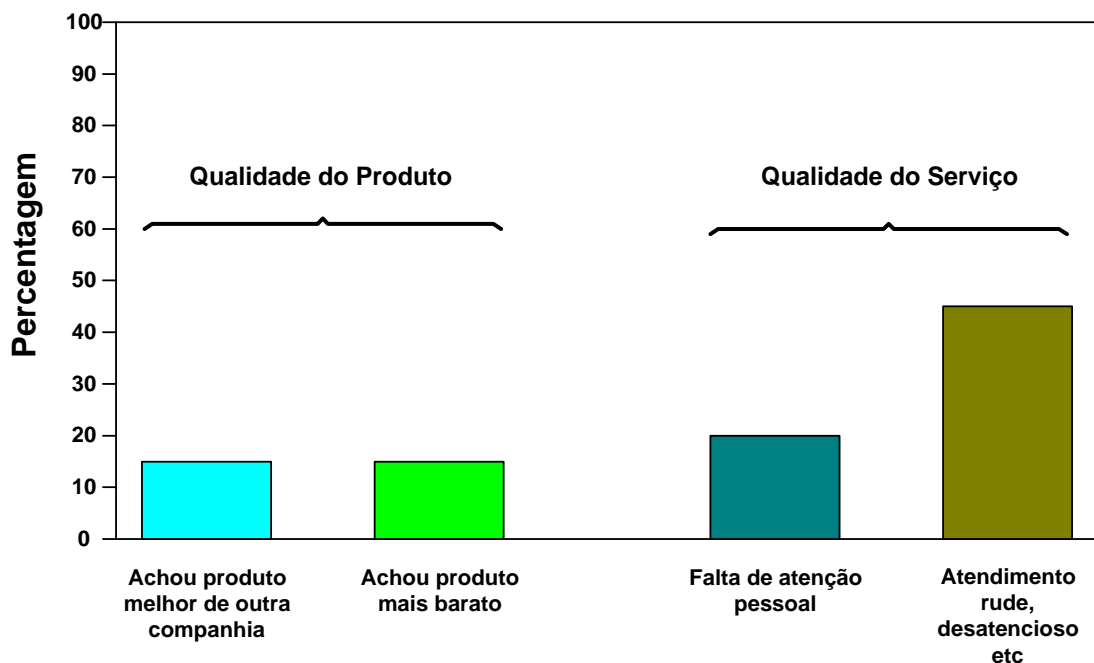


fig. 4.3 - Razões identificáveis para a mudança para um competidor - WHITELEY(1992)

HESKETT, SASSER e SHLESINGER (1997) afirmam que "uma série de encontros em serviços entre uma empresa e seu cliente levará a um relacionamento produtivo e lucrativo somente se a empresa está preparada para oferecer, de maneira consistente, um encontro de alta qualidade."

Para BOWERSOX e CLOSS (1996) "uma importante consideração na determinação do programa básico de serviços de uma empresa está baseada na compreensão das expectativas de seus clientes. Em quase todas as indústrias uma ou mais empresas usam a logística como uma estratégia central para conseguir a fidelidade de seus

clientes. Essas empresas destinam recursos para alcançar altos níveis de competência em seus serviços básicos de maneira a que seus concorrentes tenham dificuldades em duplicá-los. O resultado é uma forma de competição calcada na abordagem 'alcance-me se puder' nas operações logísticas que tendem a aumentar as expectativas gerais dos clientes."

ALBRECHT e BRADFORD (1992) complementam que "o principal motivo para querer conhecer profundamente o cliente e tornar o serviço a força motriz da empresa é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação."

Ainda em BOWERSOX e CLOSS (1996) temos a referência sobre a importância das práticas para alcançar a satisfação do cliente serem harmonizadas ao longo da cadeia de fornecimento.

Portanto, vemos que a importância dada aos serviços dentro da cadeia de fornecimento é crucial para seu bom desempenho e que ela não pode se restringir somente ao seu próximo elo na cadeia, mas a otimização deve abranger todo o processo de fornecimento.

O quarto grupo é aquele que distribui o produto, servindo muitas vezes como ponte entre o terceiro grupo e o quinto e penúltimo elo da cadeia, o das lojas e vendas finais.

Em razão de seu porte, tamanho e poder de pressão, esse grupo tem em geral contribuído para a deterioração da qualidade oferecida. A preocupação em relação ao consumidor final é pequena, apesar de um lento crescimento nessa direção.

WHITELEY (1992) afirma que é importante ao fabricante (3º grupo) manter uma atenção e ênfase especial aos distribuidores e atacadistas (4º grupo) em função de

seu poder econômico, contudo, “Ainda que os clientes intermediários sejam vitais, pode ocorrer que eles sejam superenfaturados. Não deixe seus clientes intermediários (ou seus clientes internos) desviarem sua atenção do cliente final.”

Ele cita como exemplo que “nos anos 60 e 70, os fabricantes norte-americanos de automóveis costumavam ver nas revendedoras os clientes-chave. Tratou-se de uma visão distorcida. As revendedoras tinham poucas razões para reclamarem de defeitos de fabricação, pois ganhavam dinheiro reparando-os. Entretanto, os usuários finais não foram tão tolerantes - sobretudo quando descobriram produtos importados de melhor qualidade.”

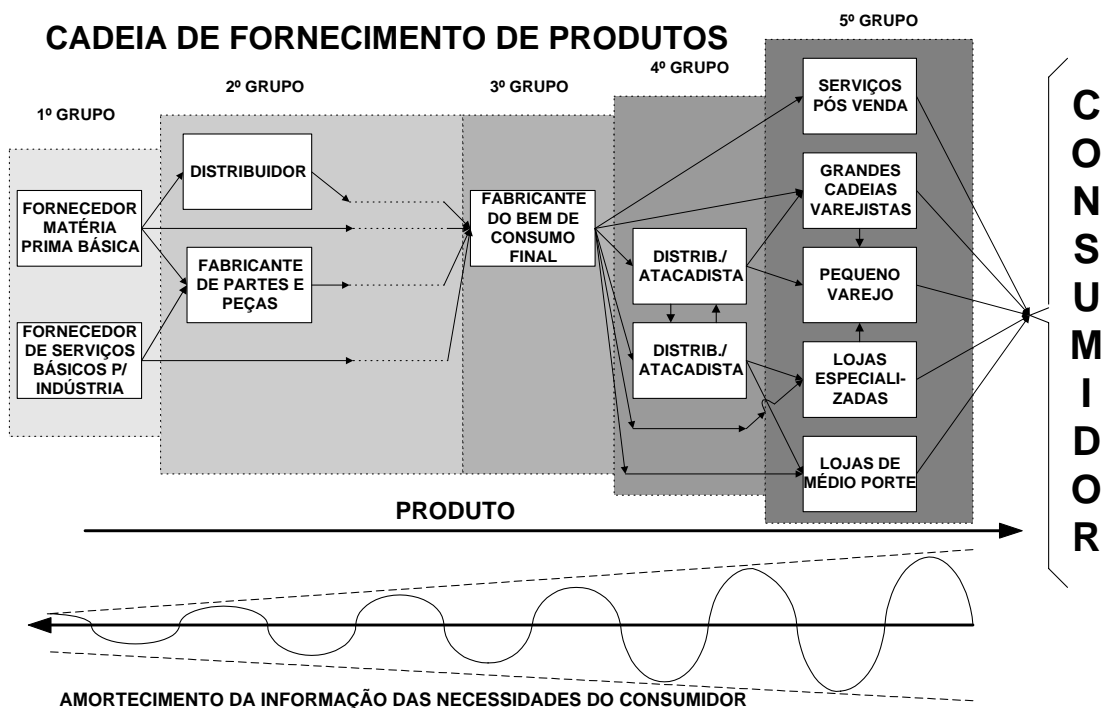


fig. 4.4 - Cadeia de Fornecimento (proposta elaborada pelo autor)

O quinto e penúltimo elo da cadeia é composto de uma diversidade enorme, tornando difícil seu controle; todavia é o grupo que melhor deveria sentir como o consumidor final percebe a qualidade, porém os mecanismos desenvolvidos para tal,

ou não são de seu conhecimento ou são de difícil aplicação para o porte dos componentes deste grupo. Seria interessante para os fabricantes a criação de mecanismos que possibilitassem essa tarefa.

Finalmente, encontramos o consumidor final, o único responsável pela existência de toda a cadeia de fornecimento, que terá uma percepção do serviço ou produto, não de forma individualizada, mas como a soma dos diversos fatores e valores agregados.

Notamos que em toda a seqüência mostrada sempre encontramos empresas onde o resultado esperado é a possibilidade de maximização do lucro, isto é, a qualidade é facilmente traduzida como o retorno financeiro que o negócio irá possibilitar. Isto, com exceção do último elo da cadeia, o consumidor final, que irá trocar o seu dinheiro pela satisfação de seus desejos e necessidades. Qualidade para ele significa a maximização de seu bem estar e de seu ego.

A figura 4.4 mostra o fluxo do produto que sai do 1º grupo até o 5º grupo, sendo que a informação das necessidades do consumidor segue em sentido inverso, sofrendo um processo de atenuação ou amortecimento, conforme mostrado na parte inferior da figura.

É fundamental observar que toda a cadeia de fornecimento somente faz sentido caso o último elo, o consumidor, estiver presente. Se, por qualquer razão, houver desinteresse deste por qualquer tipo de produto ou serviço, toda a cadeia de fornecimento deixará de existir.

Aí está o motivo para que todos os elos compreendam, desde o fornecedor de insumos básicos até o lojista, a importância de escutar a “voz do consumidor”.

A justificativa da validade de análise de uma cadeia de fornecimento reside no fato de que não é possível focar apenas uma empresa isoladamente, considerando que esta não deva se preocupar com os demais participantes da cadeia, pois assim a qualidade por ela procurada (máximo lucro) não será otimizada, e se não for buscada a interação e a troca de informações entre os elos de fornecimento, o motivo da existência da mesma, o consumidor, não estará plenamente satisfeito, podendo procurar outra cadeia de fornecimento.

Logo, fica claro que não basta apenas escutar a “voz do consumidor” e sim repassá-la aos diversos elos da cadeia, dividindo as informações e dados obtidos, tornando possível a maior eficiência da cadeia de fornecimento.

FREDERICKS e SALTER II (1998) nas conclusões de seu trabalho: “Uma empresa que gerencia de maneira efetiva a lealdade do consumidor se tornará uma poderosa força competitiva. Alcançar tal estágio requer um conhecimento detalhado dos valores do consumidor – qualidade, preço e imagem – e do processo que assegura que a voz do consumidor ecoa através de tudo que a organização faz.” Isso terá um efeito muito mais poderoso se aplicado a uma cadeia de fornecimento.

Podemos observar que nos mais modernos enfoques de relacionamento entre os participantes de uma cadeia qualquer de negócios está ocorrendo a busca de uma maior cooperação entre os componentes desta. Isso leva, finalmente, a considerar que as vantagens do estabelecimento de uma cadeia de fornecimento é amplamente justificada e compensadora.

Reforçar em toda a cadeia a cooperação entre os seus membros, dividindo todos os dados e informações sobre a percepção dos reais desejos do consumidor é um passo significativo para o seu sucesso.

APPLEYARD (1998) afirma ter detectado no segmento de semicondutores que "o gerenciamento bem sucedido de um desenvolvimento conjunto (entre comprador e fornecedor) requer das partes um passado construído em relacionamentos anteriores, alocação efetiva de recursos humanos e recursos de capital, estabelecimento de metas de engenharia realísticas, fornecimento de incentivos apropriados às partes envolvidas e constantemente acompanhar o progresso do projeto, enquanto é reconhecido o fato que os atuais projetos devem ser a base para futuras interações."

Essa é uma sugestão para o relacionamento em uma cadeia de fornecimento, a qual é corroborada por MERLI (1994) quando afirma que as empresas atuando no quadrante D (ver figura 4.2) têm "uma abordagem que parte da conscientização de que o negócio é feito através de cadeias de clientes- fornecedores (como uma corrente) que determinam o **valor** do próprio negócio por meio da validade estratégica e operacional de cada elo desta cadeia."

As colocações vistas demonstram a importância para as empresas de como deve ser o relacionamento nos diversos níveis da cadeia produtiva para o sucesso dessa mesma cadeia.

AXELROD (1990) discute a importância da cooperação para o sucesso de um grupo participante. O autor efetuou uma série de estudos analisando situações de individualismo e de cooperação, concluindo que a reciprocidade e a cooperação dão melhores retornos.

Entende-se, a partir das conclusões do autor, que conduzir táticas de negócio sem se importar com os resultados obtidos pelos outros partícipes pode ser vantajoso inicialmente, entretanto a longo prazo destruirá o meio ambiente necessário ao seu próprio sucesso.

LEVITT (1991) reforça que “nas transações comerciais, a confiança é ainda mais importante do que nas decisões de consumidores domésticos independentes. Um fornecedor comercial raramente conta com um monopólio de patente e, quando o tem, não é por muito tempo. Normalmente existe mais de uma fonte; portanto, a escolha depende muito de outras questões, de alegações, de promessas e de impressões não verificáveis antecipadamente. Você tem que se guiar por aquilo que ouviu e experimentou e por seus instintos. O que torna a confiança especialmente importante, na seleção de um fornecedor, é que as conseqüências indesejáveis e inesperadas do mau desempenho podem ser terríveis.”

LEVITT (1991) ainda continua adiante afirmando que “confiança e reputação não são discricionárias. Elas foram sempre necessárias à realização de negócios e ficam cada vez mais, quando aqueles que negociam entre si são estranhos e vivem distantes uns dos outros...”

... Os rituais são fixos e levados a sério pelos participantes. Seus propósitos são claros, mas não declarados – testar a veracidade, confiabilidade e probidade uns dos outros, criar e retribuir obrigações de desempenho... “

Contudo é necessário que as partes mantenham uma determinada ética no seu relacionamento para que essa reciprocidade se mantenha. HUNT e VAZQUEZ-PARRAGA (1993)

MAYER (1974) em AXELROD (1990) afirma que “o principal reforço da ética no comércio é o contínuo relacionamento, a crença que haverá novos negócios com o cliente, ou o fornecedor, e quando uma empresa perde esta orientação, mesmo um grande parceiro procurará um substituto”.

É claro que a cooperação e o estabelecimento de uma forte cadeia de fornecimento demandará tempo, em virtude da necessidade do estabelecimento de regras compreendidas e aceitas por todos, da difusão da informação através da cadeia toda, da absorção dessas informações e dados, do entendimento que a cooperação será vantajosa para todos os participantes dessa cadeia, inclusive de seu elo final, o consumidor.

Conclui-se portanto, que esse sistema de cadeias de fornecimento tem sua vantagem competitiva baseada na existência de mais vantagens na colaboração entre os participantes de um relacionamento qualquer do que no individualismo.

MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDE (1992) mostram, que no caso de pesquisas, a confiança nas informações prestadas é fundamental para a qualidade do relacionamento entre empresas.

Finalmente salientamos que para alcançar tal situação uma estratégia mostrada por AXELROD (1990) é de fazer com que a implantação de um acordo seja desmembrada em etapas, de forma a possibilitar contatos mais freqüentes entre as partes, reforçando a reciprocidade de intenções das partes envolvidas. Note-se que, quanto maior o número de interações entre as partes, maior a possibilidade de ser desenvolvido um sistema de mútua confiança entre elas e da percepção das vantagens obtidas a partir da cooperação.

5 O CONSUMIDOR

É importante compreender o consumidor para definir quais serão as medidas a serem tomadas para atender seus anseios e desejos, definindo as estratégias corretas para crescimento de um empresa.

Encontramos em LEVITT (1990) a seguinte afirmação: “Expectativas, e não coisas, são o que as pessoas compram. Compram as expectativas de benefícios prometidos pelo vendedor. Quando demora muito tempo para cumprir a promessa, ou se o cumprimento é contínuo durante um longo período, as ansiedades do comprador se acumulam, após ter sido tomada a decisão de compra.”

Logo a percepção da qualidade oferecida também pode se alterar durante o processo de venda, entrega e funcionamento.

Vale lembrar, para o correto acompanhamento das expectativas dos consumidores, que “as aspirações e os desejos dos consumidores estão em constante mudança. O que hoje é bom pode não o ser amanhã. Pesquisas periódicas ajudam a fazer a sintonia fina e dão orientação para os ajustes necessários.” NETZ (1992)

LEVITT (1990) enfatiza que "o produto não consegue adaptar-se aos padrões, em constante mutação, das necessidades e gostos dos consumidores, à novas e modificadas instituições e práticas de marketing ou ao desenvolvimento de produtos em indústrias concorrentes ou complementares. A indústria tem seus olhos tão fixos em seu próprio produto específico que não vê como ele está se tornando obsoleto....

... Consumidores são imprevisíveis, variados, volúveis, estúpidos, míopes, teimosos e, em geral, incômodos. Não é isso que os engenheiros – gerentes dizem, mas no

fundo de suas consciências é nisso que eles acreditam. E a isso se deve o fato de eles se concentrarem naquilo que conhecem e podem controlar, isto é, pesquisa de produtos, engenharia e produção."

Ainda encontramos em LEVITT (1990) que "a visão de que uma indústria é um processo para satisfazer aos clientes, não um processo de produção de bens, é de compreensão vital para os homens de negócios. Uma indústria começa com o cliente e suas necessidades e não com uma patente, uma matéria-prima ou um talento para vendas. Dadas as necessidades do cliente, a indústria desenvolve-se para trás, preocupando-se primeiramente com a **entrega** das satisfações do cliente. Depois ela vai ainda mais para trás, para **criar** as coisas com as quais essas satisfações são em parte atingidas. Como esses materiais são criados é uma questão indiferente para o cliente, daí a forma de fabricação, processamento, ou seja lá o que for, não poder ser considerada um aspecto vital da indústria."

Nas considerações iniciais desse capítulo há de se retomar LEVITT (1991) onde ele afirma que "se as estratégias sobre a qualidade de produtos e serviços tratam de alguma coisa, elas tratam de certas avaliações daquilo que é necessário para se conseguir e manter clientes: a qualidade é importante, mas qualidade de que espécie, em que nível, relativa a que preço e com respeito a quais concorrentes?"

Este trabalho terá como foco central o consumidor como elemento final na cadeia de fornecimento. Entretanto é forçoso recordar que eles podem ser divididos em duas categorias distintas, quais sejam: o consumidor como empresa, normalmente denominado cliente, e o consumidor como usuário final de um bem ou serviço.

Muito do que será visto para o consumidor final é aplicável para o intermediário empresa, pois são pessoas que decidem em uma empresa, e essas pessoas também têm limites quanto a informação disponível, mercado, tempo, prazo etc.

Inicialmente será mostrado o modelo de PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1994) sobre os componentes que são considerados quando de uma transação específica:

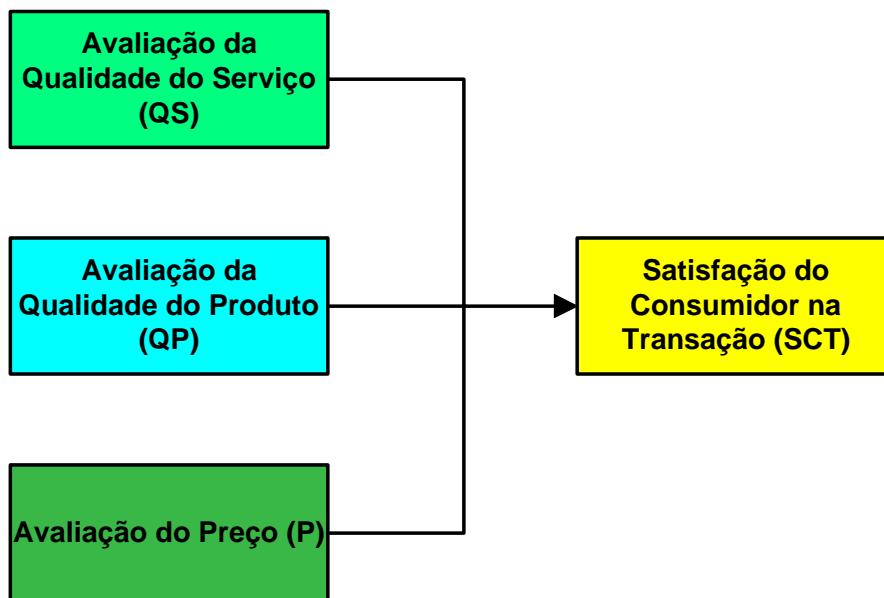


fig. 5.1 - Componentes de avaliação de uma transação de compra específica – Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994)

Os autores identificam que a impressão global do consumidor em relação à empresa é aquela vista na figura 5.2

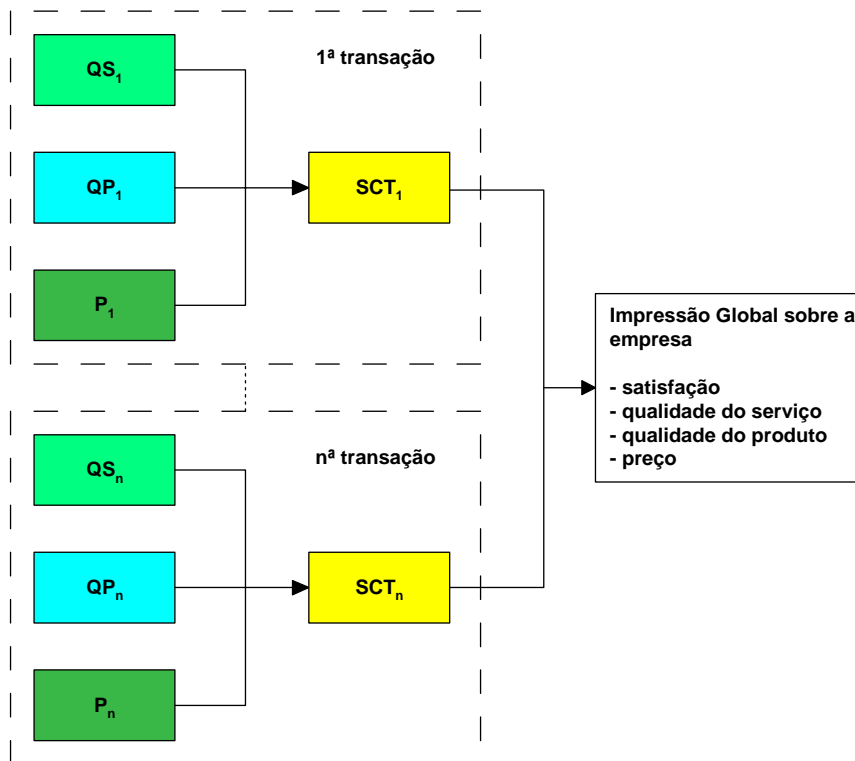


fig. 5.2 - Avaliação global de uma empresa - Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994)

Conclui-se que a percepção da qualidade de uma empresa pelo consumidor, seja para produto ou serviço, ou a composição de ambos, é o resultado de uma série de avaliações de forma objetiva e subjetiva efetuadas pelo cliente e que o levam a definir sua visão e sua conseqüente postura de compra.

Também outro fator considerado pelo consumidor é o denominado por BERMAN e EVANS (1998) como o risco percebido pelo consumidor em sua decisão, definido pelos autores como “o nível de risco que o consumidor crê existir em relação a compra de um bem ou serviço de uma dada loja, seja ou não verdadeiramente correta aquela crença.”

O impacto do risco percebido por consumidores, segundo BERMAN e EVANS (1998) é mostrado na figura 5.3.

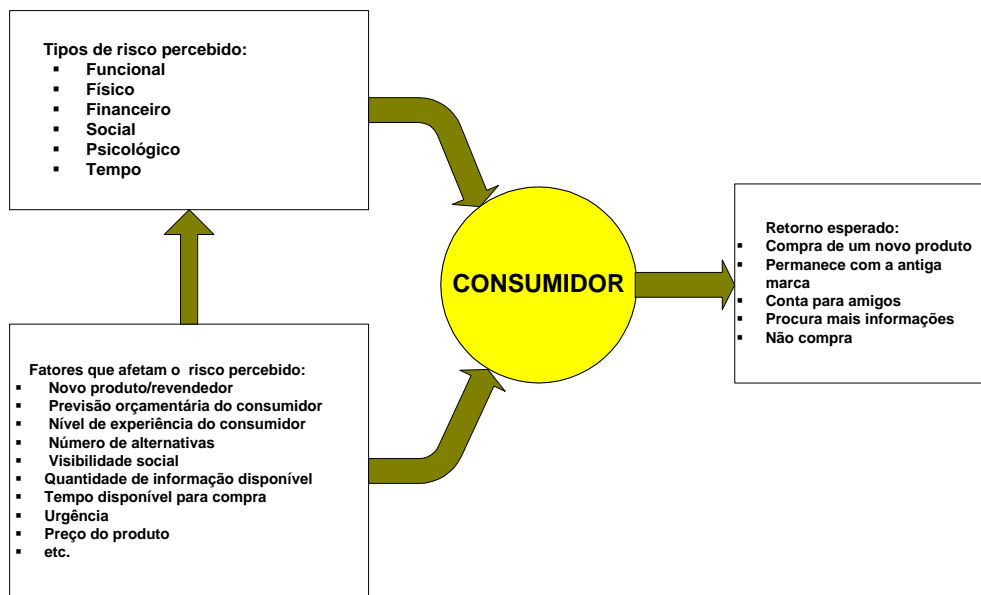


fig. 5.3 – Risco percebido por consumidores - Berman e Evans (1998)

Assim é necessário compreender e manter o cliente, estabelecendo uma relação duradoura.

5.1 O consumidor empresa

Apesar do enfoque do trabalho não ser dirigido a compras regidas por meio de contratos formais, isto é, compras entre pessoas jurídicas, deve-se ressaltar que o consumidor - empresa tende a trabalhar com base em fatores objetivos de compra, fazendo-o dentro de uma linha de racionalidade, baseada em especificações ou por meio de critérios técnicos supostamente conhecidos para os bens e serviços que serão parte integrante de seu processo. Isso não é necessariamente verdade para os

bens de uso periférico (ex.: material de escritório, limpeza etc.), onde acaba agindo, muitas vezes, da mesma forma que o consumidor final.

ROCHA e CHRISTENSEN (1995) identificam o modelo de Webster e Wind que "propõem um conjunto de cinco etapas do processo decisório organizacional", conforme mostrado na figura

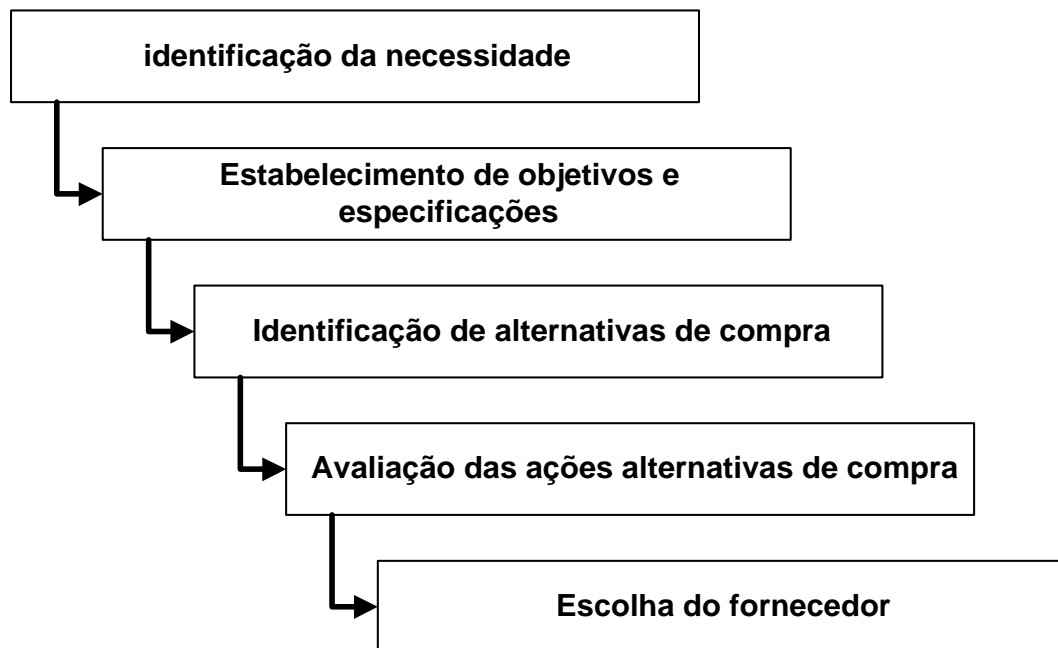


Figura 5.4 - Processo decisório organizacional de Webster e Wind - Rocha e Christensen (1987)

Os autores citados discutem que há "basicamente, dois fatores individuais que influenciariam as decisões de compras:

- mecanismos psicológicos do indivíduo (motivação, percepção, aprendizagem, processo cognitivo);
- fatores comportamentais (características de compras passadas, risco percebido, hábitos de comunicação)."

ROCHA e CHRISTENSEN (1987) ainda afirmam que "comumente, considera-se que os fatores pessoais do comprador não devem afetar a decisão de compra organizacional. Trata-se de uma suposição errônea, tendo-se suficientes evidências empíricas de que apenas em casos raros isto não aconteceria."

A empresa, segundo SCHONBERGER e KNOD (1994) ao dar "sentido gerenciar rigidamente serviços e mercadorias" para seus itens produtivos, pretende comprar com base na lógica da aplicação do sistema ABC.

Segundo os autores referidos, algumas empresas não agem assim para a decisão de compra de muitos de seus itens. Tome-se como exemplo a Microsoft que entrega cartão de crédito corporativo para o grupo de suporte (que atende um grupo de engenheiros de software), facilitando assim as suas compras de itens classe C. Muito provavelmente parte dessas compras serão feitas de maneira muito próxima daquela feita pelo consumidor final.

BURNETT e MORIARTY (1998) afirmam que empresas "procuram por níveis de qualidade compatíveis com as especificações. Eles são relutantes em pagar por alguma qualidade extra ou comprometer as especificações em troca de alguma redução de preço. O fator crucial é uniformidade ou consistência na qualidade do produto que irá garantir a uniformidade do produto final, reduzindo a necessidade de inspeções e ensaios de recebimento e assegurando uma suave integração ao processo de produção".

Portanto, em relação aos itens produtivos principais, a compreensão dos critérios da qualidade desejada pela organização tem uma expectativa muito mais objetiva e clara, permitindo a aplicação direta de seus requisitos ao sistema de manufatura do fornecedor. Nesse caso o uso de sistemas da qualidade, tipo ISO 9000, é de grande valia, ao garantir que as informações e dados fluam de maneira mais clara através dos diversos etapas do sistema de manufatura do fornecedor.

O uso de mecanismos de análise crítica (em contratos, em projeto, no planejamento da qualidade, na produção etc.), desde que corretamente aplicados, facilita bastante o atendimento das necessidades da qualidade do cliente, cuidados e vantagens já explicitados no conjunto de normas ISO 9000.

Outras ferramentas podem e devem ser utilizadas, tais como inspeção por amostragem, aquisição de amostras de forma supervisionada, avaliação da capacidade técnica, produtiva, financeira, FMEA (análise do modo de efeito de falha) etc. Essas ferramentas, contudo, não serão objeto de discussão neste trabalho.

Pode-se afirmar que, em geral, o consumidor–empresa está mais estruturado para decidir o que, de quem e como comprar.

Um aspecto interessante a ser considerado é que a maioria das compras dos itens necessários serão efetuadas de forma repetitiva (com certeza, muito mais vezes que aquela feita pelo consumidor pessoa física), levando a duas conseqüências antagônicas: maior conhecimento do produto e do processo de aquisição (mais facilidade de decisão no momento de compra) e por outro lado acomodação na compra, menor diálogo com o fornecedor (tendendo, de certa forma, ao modelo de compra por impulso, o que não é necessariamente bom para a empresa).

Para a situação na qual a aquisição é efetuada com base em especificações técnicas elaboradas pelo departamento de engenharia da empresa (ou o correspondente), as principais necessidades estarão explicitadas na forma de conceitos objetivos, ficando mais fácil o entendimento das necessidades para o fornecedor. Quanto à tradução dessas necessidades para as especificações internas da empresa fornecedora, isto, de certa forma, será analisado no capítulo 10 deste trabalho.

Entretanto LEVITT (1991) faz a seguinte afirmação: “O comportamento de compra das empresas é fortemente emocional, talvez mais que aquele de uma consumidora comprando cosméticos em uma loja.

Uma mulher que está comprando maquilagem sabe exatamente o que está fazendo. Ela está tentando resolver um problema, talvez mesmo realizar suas intenções fantasiosas. Ela conhece as limitações do produto e aplica um grande desconto às promessas sedutoras do fabricante. Nenhum autoconhecimento desse gênero está presente na compra industrial, onde os compradores pensam falsamente em si mesmos como estando empenhados em cálculos racionais a respeito de assuntos objetivos, como estando profissionalmente envolvidos em questões sérias de raciocínio e negociações adultas. Compradores de empresas assim iludidos por suas próprias presunções são especialmente vulneráveis a serem enganados por aqueles que lhes vendem.”

WOODRUFF e GARDIAL (1996) indicam algumas técnicas de medição do valor observado pelo cliente, técnicas estas aplicáveis tanto ao consumidor final quanto àqueles intermediários.

Entre essas técnicas de medição incluem-se técnicas de observação do processo (que envolve o acompanhamento dos clientes em seus próprios ambientes) e participativa (que envolve uma intervenção explícita muito pequena com o cliente). Também podem ser aplicadas técnicas de grupos de discussão (nos quais pessoas-chaves de diversas empresas no processo de uso ou compra daqueles produtos ou serviços são reunidas, evitando-se colocar no mesmo grupo pessoas de empresas diretamente concorrentes). Outra maneira de conseguir tais dados é através de entrevistas detalhadas, na qual uma das principais restrições é o fator tempo de funcionários de empresas.

Claro que é importante considerar a importância dos clientes intermediários da cadeia de fornecimento, e aí está um dos principais motivos do atendimento de seus desejos, conforme vemos em GUINTA e PRAIZLER (1993), que em relação a seus clientes intermediários “a habilidade da empresa em atender suas necessidades determinará quão bem uma empresa venderá seu produto.”

Quando da compra dos itens periféricos ou de outros quaisquer (sem serem acompanhados de especificações técnicas), a empresa age como um consumidor final, agindo de uma certa forma, como exposto em 5.2.

GIGLIO (1996) tem que "as pessoas da empresa constituem um grupo, no sentido da existência de regras, exercendo papéis condicionados pelos objetivos do próprio grupo. Como o processo decisório é grupal, a matriz de análise deve partir das regras do grupo e não dos elementos psicológicos que constituem a análise individual. É claro que estes elementos psicológicos / emocionais continuam presentes, porém em menor importância, pois o processo decisório está definido por regras externas que inibem ou regulam os elementos emocionais."

A afirmações de Giglio devem ser então compreendidas no contexto da empresa, isto é, quanto maior a importância da compra para a empresa, maior o controle do grupo, quanto menor a importância, menor o controle e portanto maior é o envolvimento de elementos psicológicos / emocionais.

Vale a pena ressaltar que a atividade de aquisição é realizada, na maioria das empresas, por pessoas com um razoável grau de liberdade em suas decisões de escolha, inclusive quanto a determinação de quais serão os potenciais fornecedores (raras vezes serão consultados todos os existentes no mercado) e neste momento, ao menos, a decisão de escolha de quais serão os consultados segue um caminho que se aproxima do comportamento do consumidor final.

ROCHA e CHRISTENSEN (1987) apontam que a essa liberdade é afetada por seis fatores específicos, três fatores ligados ao produto:

- tipo de compra;
- risco percebido;
- presença de tempo.

E três fatores relacionados à empresa:

- orientação da empresa;
- porte da empresa;
- grau de centralização.

5.2 O consumidor final

GIGLIO (1996) mostra como o cliente está inserido no seu meio ambiente, conforme podemos ver na figura 5.5 adiante:

O Consumidor e suas inter-relações no processo de consumo

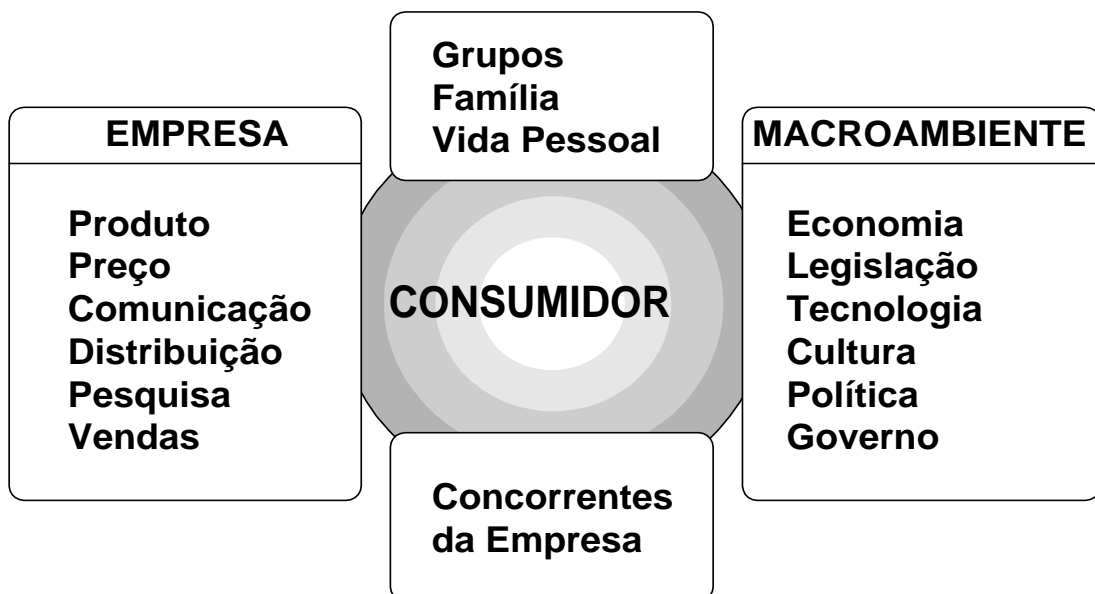


figura 5.5 - fonte: GIGLIO, Ernesto (1996)

O consumidor está inserido nesse contexto, influenciando e sendo influenciado pelo mesmo.

Ao consumidor final não interessam características técnicas de um produto ou serviço e sim a possibilidade de poder escolher entre as diversas alternativas oferecidas pelo mercado, procurando aquela que parece, no ato de compra, oferecer as melhores opções para a satisfação de seus desejos e expectativas.

Seria ótimo, caso se pudesse modelar matematicamente o comportamento do consumidor, de maneira a tornar a busca de sua satisfação algo objetivo e direto. Várias tentativas foram feitas nas décadas de 60 e 70, entretanto os resultados não foram os esperados, conforme conclui GOLDSTEIN (1997).

Não sendo possível a representação matemática do comportamento do consumidor devido a sua complexidade, iremos nos ater daqui para frente às formas empíricas de seu estudo.

Como afirma BOULDING e outros (1993) o consumidor atualiza suas expectativas e percepções ao longo de seu contato com uma determinada empresa ou produto.

E por que esse tipo de percepção ocorre?

O ser humano, apesar de todos os estudos efetuados até o presente, ainda não é compreendido plenamente, visto ser o resultado de uma série de fatores, tais como seus arquétipos, sua família, seus costumes e tradições, o meio social que está inserido, suas experiências positivas e negativas com seus conseqüentes resultados e aprendizados (que sempre tem caráter único e pessoal), o contexto econômico, regional e cultural no qual ele está inserido.

Todo esse conjunto de fatores forjam a personalidade e comportamento do indivíduo, também forjando a personalidade e comportamento da sociedade, ocorrendo uma intensa influência recíproca, de forma contínua e constante ao longo do tempo.

BEMOWSKI (1996) descreve que “o comportamento humano está sujeito a diversas forças biológicas tais como a necessidade de comer e beber. Como membros de uma cultura percebem e reagem a estas forças é predeterminado pelo que G. Clotail Rapaille denominou de *arquétipos culturais*.

Arquétipos culturais podem ser comparados a genética: ‘Quando dois comportamentos humanos têm a mesma resposta, eles têm o mesmo comportamento. Eles não podem ser pássaros ou peixes’, afirma Rapaille, um pesquisador de marketing e antropologista. ‘Isto seria impossível devido a seu código genético. Este conceito pode ser aplicado à cultura. Quando dois americanos têm um nenê, eles não têm um nenê francês ou alemão. Desde que não há cromossomos para tal, como os pais transmitem sua cultura para o filho? Através dos arquétipos culturais.’

Cada elemento de uma cultura tem um arquétipo; a maneira pela qual seus membros interpretam estes arquétipos é denominado código. O arquétipo cultural e seu código podem ser vistos como uma fechadura e a combinação para abri-la. A pessoa deve ter os números certos na ordem correta (o código) para abrir a fechadura (o arquétipo).

Pela descoberta dos códigos e arquétipos, pode-se entender como membros de uma cultura reagem à certas situações.”

SCHIFFMAN e KANUK (1997) descrevem que cultura representa a personalidade de uma sociedade e inclui fatores como língua, conhecimento, leis, religião, alimentação,

música, arte, tecnologia, padrões de trabalho, produtos e outros que conferem àquela sociedade suas características próprias. Em resumo, os autores, definem cultura como "a soma das crenças aprendidas, dos valores e dos hábitos que norteiam o comportamento como consumidor dos membros de uma sociedade em particular."

ENGEL, BLACKWELL e MINIARD (1995) definem cultura como "um conjunto de valores, idéias, artefatos e outros símbolos significativos que auxiliam os indivíduos a comunicar, interpretar e avaliar os membros da sociedade. A cultura não inclui instintos nem inclui comportamentos idiossincráticos que ocorrem excepcionalmente para um único problema. A cultura inclui elementos materiais e abstratos."

DUBOIS (1993) descreve cultura como sendo baseada em quatro noções – chave: global, partilhada, transmissível e evolutiva.

"Valores, normas e comportamentos constituem o modo de resposta distintivo de um grupo social aos problemas que lhe coloca o seu meio envolvente e, neste sentido, uma cultura é necessariamente coletiva e compartilhada..."

Uma cultura sendo composta por elementos adquiridos (não inatos) é, por essência, transmissível de uma geração para outra, o que lhe permite assegurar a sua continuidade no tempo." DUBOIS (1993)

"É claro que alguns comportamentos são universais, enquanto outros não o são. O gerente de marketing deve compreender a extensão na qual os comportamentos chave variam de uma cultura para outra." DAWAR e PARKER (1994)

DAWAR e PARKER (1994) entretanto concluem que é possível fazer uma abordagem mais ampla quando se focam grupos similares dentro de países, como

por exemplo *Yuppies*, médicos etc., pois os valores culturais assumidos por esses grupos acabam tendo um caráter mais universal.

BOONE e KURTZ (1998) lembram que “os grupos freqüentemente exercem mais influência sobre as decisões de compra do indivíduo do que este normalmente supõe. Muitas pessoas tendem a aderir em vários níveis às expectativas gerais de algum grupo que consideram importante, quase sempre sem um conhecimento consciente dessa motivação. O impacto surpreendente que os grupos e as normas dos grupos podem ter no comportamento dos indivíduos tem sido chamado de fenômeno Asch, por ter sido documentado pela primeira vez em uma pesquisa realizada pelo psicólogo S. E. Asch.”

BEMOWSKI (1995a) analisa diversos aspectos quanto a resposta do indivíduo em relação ao mundo que o cerca, suas reações e expectativas, enfim a percepção do meio em que vive.

Os arquétipos culturais predeterminam como os membros de uma cultura percebem seus mundos e reagem a ele, segundo BEMOWSKI (1995a).

“Antes dos anunciantes se preocuparem com a diferenciação de suas marcas, eles devem assegurar-se de que não estão violando o significado cultural da categoria genérica do produto, porque é isto que os consumidores assumem implicitamente.” DOMZAL e KERNAN (1992). E essa colocação vai ao encontro das afirmações de Bemowski e Rapaille, que a não compreensão dos valores básicos que orientam uma cultura pode bloquear o acesso aos consumidores daquele grupo.

Arquétipos culturais são os padrões ou estruturas básicas que identificam o inconsciente individual. BEMOWSKI (1995b).

Ela ainda cita que um dos fatores básicos na formação da personalidade do indivíduo é a emoção, e que “então a emoção é a energia crucial requerida para imprimir o arquétipo cultural e, em geral, para o aprendizado”.

Para ilustrar esse contexto reproduzimos a figura 5.6 adiante:

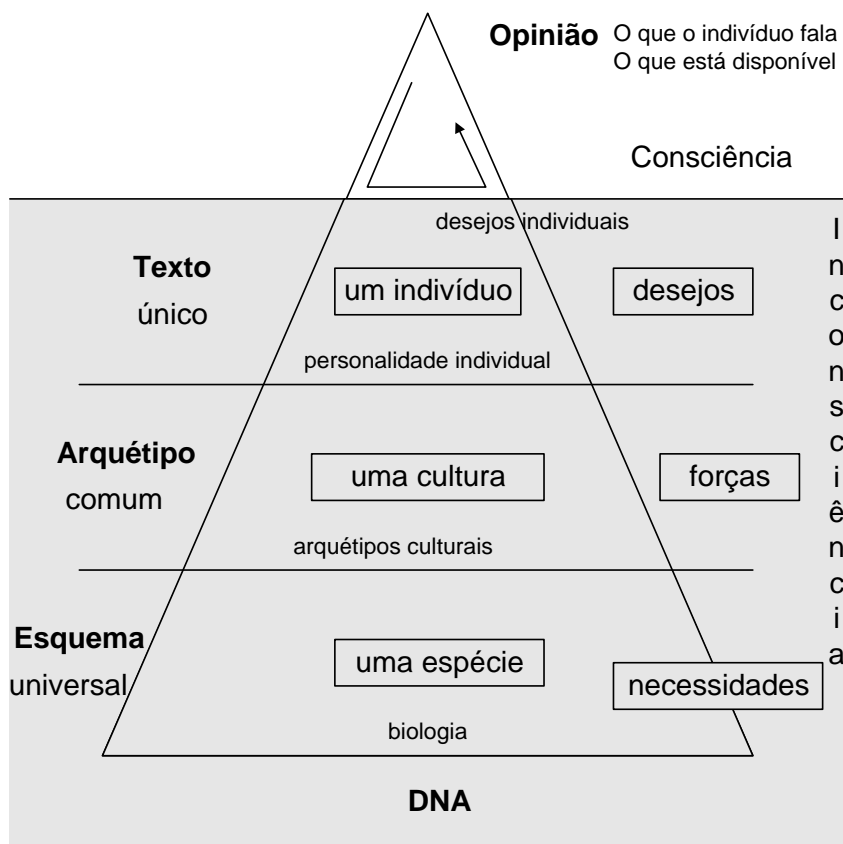


fig. 5.6 - A Pirâmide de representação do indivíduo - Archetype Studies – BEMOWSKI (1995a)

O Homem é fruto de tudo o que foi apontado e do momento exato que vive, decorrendo daí suas respostas e atitudes.

Por que somos levados a consumir?

Inicialmente o que nos leva a consumir são nossas necessidades básicas, e em Maslow pode-se encontrar a justificativa de tal ação, que ao descrever os cinco planos básicos que regem as diversas atitudes do indivíduo, também proporcionou uma explicação para o fato do consumismo.

Freud propôs que nossas atitudes são guiadas por nosso inconsciente.

GIGLIO (1996) afirma que Freud, com seu conceito de inconsciente regendo nosso comportamento, aponta para o passado do sujeito. Segundo o mesmo autor, Maslow aponta para o presente, para as necessidades momentâneas do indivíduo, de forma a satisfazer o momento que se está vivendo. O autor diz ainda que isto não é suficiente e que devemos entender o futuro, os desejos e aspirações do sujeito, para que possamos realmente compreendê-lo.

O primeiro passo será entender onde tudo se processa – a mente humana.

ACKOFF (1995) em CLEARY (1996) sugere que o conteúdo da mente humana pode ser classificado em cinco categorias:

1- *Dados* : símbolos.

2- *Informação* : dados que são processados para se tornarem úteis, fornecendo respostas às perguntas “quem”, “o que”, “onde” e “quando”.

3- *Conhecimento* : aplicação dos dados e informações, respostas às questões “como”.

4- *Compreensão* : apreciação do “por que”.

5- *Sabedoria* : avaliação da compreensão.

As quatro primeiras estão ligadas ao passado, lidando com o que já aconteceu ou é conhecido. A quinta categoria lida com o futuro porque incorpora visão e criação.

A memória é reconstruída no momento que é solicitada. Essa reconstrução pode incluir lembranças associadas, fatores ligados ao contexto em que essa solicitação se deu, conhecimento de próximos acontecimentos e inferências para suprir detalhes desconhecidos, assim como preferências do indivíduo, que irão acompanhar a reconstrução. LOVITT (1996).

Segundo CATÂNIA (1999) "um episódio de lembrar é definido por três componentes: a aprendizagem inicial de um item, a passagem do tempo e então uma oportunidade para recordar... Diz-se que o armazenamento do item resulta da aprendizagem inicial, que determina como o item é retido ao longo do tempo; um período de retenção é seguido pela oportunidade de recordar; o recordar o item é então chamado de recuperação do armazenamento."

Ainda em CATÂNIA (1999) "identificamos três classes de memórias: a persistência dos efeitos do estímulo, chamada de memória icônica; a recordação momentânea, que pode ser estendida por meio do ensaio, mas limitada quanto à sua capacidade, chamada de memória de curto prazo; e o lembrar duradouro, chamado de memória de longo prazo.... a memória pode ser aumentada pela codificação mnemônica e distorcida pelas contingências verbais.... o lembrar se torna mais provável à medida que as circunstâncias do recordar se aproximam daquelas da aprendizagem original."

É importante considerar que "um ponto crucial a ser lembrado sobre o lembrar é que ele é uma reconstrução, e não uma reprodução." CATÂNIA (1999)

Neste momento já podemos verificar que o ser humano tem restrições no processo de recordar algo, pois há restrições em seu processo de armazenamento mental e sem dúvida isso é muito importante de ser considerado quando se pensa nesse indivíduo como consumidor e o que orienta suas decisões.

O próximo passo será verificar então como o consumidor percebe um produto ou serviço.

Segundo GIGLIO (1996), percepção “é um processo de escolha e interpretação dos estímulos que nos chegam; é um modo de ver e entender o mundo que nos cerca, incluindo a nós próprios”.

SCHIFFMAN e KANUK (1997) definem percepção como "um processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos de maneira compreensível e coerente com relação à sua visão do mundo."

O indivíduo é estimulado através de três fontes distintas: o corpo, as idéias, emoções e fantasias e o meio ambiente que o circunda, principalmente o meio ambiente social.

O estímulo pode ser subliminar, o que significa ser captado por alguém em uma condição não detectada conscientemente.

O grande problema é que a todo momento o indivíduo é bombardeado por uma quantidade enorme de estímulos, sendo que isso o leva a selecionar à quais reagirá de forma consciente. Um determinado estímulo também pode levá-lo a interiorizar o mesmo, levando-o a um nível subconsciente, padronizando-o, gerando assim uma resposta imediata a presença do mesmo. Essa pode ser uma explicação para a compra por impulso.

Entretanto, mesmo esse impulso pode ser questionado em nível consciente, quando algo leva o indivíduo a questionar seus hábitos, ou então uma experiência desagradável conseqüente daquele comportamento instintivo. Estaria aí o caso de aquisição de um produto que cause algum problema, um alimento que se estrague antes de seu prazo de validade, o recebimento de um produto com embalagem danificada etc. O não atendimento das expectativas geradas no momento da compra, como por exemplo alguma alteração de composição no sabor de um produto.

A mudança de *status*, uma crise pessoal, alteração do emprego e do círculo de relacionamento, podem também levar o consumidor a questionar seus hábitos e suas atitudes na compra por impulso, levando-o a efetuar uma compra a um nível mais racional.

Vamos então analisar como se processa a compra racional e como é o comportamento do consumidor nesse caso.

Segundo ALBA e HUTCHINSON (1987), o estudo do conhecimento do consumidor como uma área independente iniciou-se por volta da década de 80, e entende-se ser complexo o enfoque a ser dado a esse assunto, pois é muito difícil, senão impossível, ter-se uma visão simplista e unidimensional da compreensão do consumidor em relação ao produto, devendo ser entendida que a visão do consumidor é multidimensional.

Os autores propõem dois componentes principais para o conhecimento de um consumidor, quais sejam:

- *Familiaridade, e*
- *Especialidade.*

Familiaridade é definida como um número de experiências relacionadas ao produto que foram acumuladas pelo consumidor.

Especialidade é definida como a habilidade de identificar de forma bem sucedida os diversos pontos relacionados ao produto.

Além disso, os autores ao longo de seu artigo discutem e comparam a visão do neófito (que não conhece o produto) em relação ao especialista.

Apontam os autores que as experiências relacionadas ao produto incluem a exposição, a propaganda, a procura de informação, interação com pessoal de vendas, escolha e decisão de compra, compra, e do uso do produto em diferentes situações. Poderíamos entender que além desses pontos há a influência da opinião da sociedade, e mais de perto, de conhecidos, não sendo esses dados necessariamente adquiridos durante uma busca de informação. A própria mídia tem se encarregado largamente em divulgar informações na forma de artigos comparadores de produtos ou simplesmente de divulgação de fatos e dados. A mídia tem, de uma maneira bastante incisiva tirado o consumidor de um estágio de desconhecimento (neófito), que se não o conduziu ainda a um estágio de alto grau de familiaridade, leva-o para um estágio em que este tem um moderado grau de familiaridade com o produto, classificação essa citada por RAO E MONROE¹⁰.

Esse conceito de familiaridade também é analisado por HAWKINS e HOCH (1992).

Outro ponto importante, principalmente no aspecto de pesquisa de informação em determinados produtos, é aquele em que o neófito busca suporte junto às pessoas

¹⁰RAO, Akshay R. e MONROE, Kent B. The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations - **Journal of Consumer Research**. v. 15, p. 253-64, Sep, 1988.

que ele considera especialistas, ou ainda nos casos em que mesmo um especialista procura ajuda de outro que ele considera tão ou mais conhecedor.

Retornando a ALBA e HUTCHINSON (1987) o aumento de familiaridade com o produto leva a um aumento do estágio de especialista, todavia, diferentes necessidades requerem diferentes tipos de especialidades, e o desempenho melhora com uma maior abrangência dos conhecimentos especializados do consumidor.

A importância do estágio de especialidade é estudado por SCHOORMANS e outros (1995), pois esta condição permite que os consumidores façam uma melhor análise das inovações ocorridas no produto. Os autores conduziram testes para validar tais afirmações.

ALBA e HUTCHINSON (1987) propõem a existência de cinco aspectos qualitativos distintos de especialização que podem ser melhorados quando a familiaridade com o produto aumenta, ou seja quando aumenta o conhecimento do produto por parte do consumidor. Esses pontos estão listados abaixo:

- *A repetição simples melhora o desempenho da tarefa pela redução do esforço cognitivo requerido para desempenhar a tarefa e, em alguns casos, a repetição leva a um desempenho automático.*
- *A estrutura cognitiva usada para diferenciar produtos passa a ser mais refinada, mais completa e mais verdadeira quando a familiaridade aumenta.*
- *A habilidade para analisar informação, isolando o mais importante e relevante à tarefa, melhora quando a familiaridade aumenta.*

- A habilidade para manipular uma dada informação, gerando conhecimento acurado que vai além do que é fornecido, melhora quando a familiaridade aumenta.

- A habilidade de recordar a informação sobre o produto melhora quando a familiaridade aumenta.

Nota-se que os ganhos mais efetivos de conhecimento em relação ao produto são realizados nos primeiros contatos do consumidor com o produto, ou com a informação sobre o mesmo.

A familiaridade do consumidor aumenta rapidamente, passando de um nível de total desconhecimento (neófito) para um de média ou alta familiaridade, e criando barreiras para novos aprendizados, pois o consumidor tende a raciocinar e a se ver como um especialista, ou quase, e assim iniciando um processo de bloqueio a novas tentativas de informação. Isso talvez justifique uma das vantagens que a empresa pioneira tem em relação à seus concorrentes, pois a marca e a referência passam a ser seu produto.

É esperado que um consumidor especialista esteja certo das marcas disponíveis, critérios para escolha, marca e modelo a comprar e onde comprar. Caso ele mude sua residência, sua familiaridade diminuirá e sua incerteza crescerá. URBANY; DICKSON e WILKIE. (1989)

O conhecimento pode limitar a pesquisa do consumidor, tornando-a rotineira ou permitindo que as informações relevantes sejam separadas das irrelevantes. O conhecimento pode, por outro lado, levar o consumidor a aumentar seu campo de pesquisa em função da melhor compreensão do produto ou serviço sob avaliação. SRINIVASAN e RATCHFORD (1991).

Isso vem ao encontro da *teoria do julgamento social*, de Sherif e seus discípulos, descrita em DUBOIS (1993): “todo o indivíduo tem, face a um dado tema, uma zona de aceitação (estou de acordo), uma zona de rejeição (não estou de acordo) e uma zona de indiferença (isso não me interessa). As crenças iniciais fornecem, então, um ponto de referência para a avaliação de toda a percepção ulterior. Uma nova mensagem considerada muito próxima de posições tomadas é rapidamente assimilada, a ponto de ser, por vezes, deformada no sentido de uma convergência ainda mais forte. Por outro lado, se se desvia, é muitas vezes sobrecontrastada e por isso rejeitada. ... Em geral, quanto mais um indivíduo se sente relacionado com um assunto, mais reduzida é a sua zona de tolerância. No limite, pode ser nula, por exemplo, quando declara: 'Creio no que creio e nada do que me possam dizer me fará mudar de idéia'.”

Isso conduz o consumidor a ter, mesmo na compra racional, algum tipo de impulso, pois ele limita sua amplitude de escolha.

STRUEBING e CALEK (1996) afirmam que no relacionamento com o cliente ocorrem centenas de *momentos da verdade* citando Jan Carlzon, CEO da Scandinavian Airlines System “*momentos da verdade* - todas as vezes que um consumidor entra em contato com a empresa, incluindo cobrança, propaganda, chamadas telefônicas, reservas, reclamações e uso do serviço ou produto – é criada a percepção do consumidor em relação à empresa. De fato, consumidores podem generalizar sobre toda uma organização baseado em um *momento da verdade*.”

ALBRECHT e BRADFORD (1992) colocam que "essa frase, o momento da verdade, tornou-se o anátema da gerência de serviços."

O contato nos serviços, ou *momentos da verdade*, ocorre sempre que o consumidor interage diretamente com qualquer pessoa de contato da empresa. CROSBY e outros (1990).

“No contexto de alguns serviços, os compradores se deparam com uma considerável incerteza advinda de fatores tais como intangibilidade, complexidade, falta de familiaridade e longo prazo de entrega. Incerteza implica em potencial de falhas no serviço e percepções negativas. Qualidade de relacionamento do ponto de vista do consumidor é conquistada através da habilidade do pessoal de vendas em reduzir essa incerteza.” CROSBY e outros (1990).

“ O serviço que é bem feito logo na primeira vez atrai a confiabilidade dos clientes, ao mesmo tempo em que contribui significativamente para os lucros da empresa. Da mesma forma, o cumprimento fiel das promessas mantém essa confiabilidade, permitindo à empresa competir eficazmente, construir uma reputação em torno da marca, elevar os índices de retenção dos clientes atuais (evitando o custo de conseguir novos), fechar novos negócios e aumentar a comunicação boca a boca, promovendo assim a empresa.” ARRUDA e ARRUDA (1998)

CARLZON (1994) coloca seu ponto de vista sobre a importância da delegação em empresas voltadas aos clientes: "a distribuição de papéis é radicalmente diferente numa companhia voltada para o cliente. A organização é descentralizada, com a responsabilidade delegada aos que estão na base da pirâmide, aqueles que até então só cumpriam ordens."

É possível a aplicação de conceitos similares para produtos em geral, e principalmente produtos de grande valor agregado para o consumidor.

Para IACOBUCCI (1996) “é sabido que para muitos serviços, o primeiro encontro de um consumidor com a organização pode ser o mais crítico.”¹¹

Obviamente não é fácil ter completo controle desse primeiro contato, pois isso é muito dependente de uma série enorme de fatores externos de momento.

Pelo que foi visto até agora deve-se atentar que na tentativa de conhecer o desejo do consumidor, sua percepção da qualidade, as empresas são levadas a identificar como verdadeiras afirmações que na realidade são falsas, ou que não tenham nenhum valor.

Isso então corrobora a hipótese proposta h5, isto é, os desejos do consumidor não são corretamente interpretados quando de sua incorporação na elaboração das especificações técnicas dos produtos. E esse fato ocorre por limitações decorrentes do desconhecimento do comportamento humano, bem como dos fatores envolvidos (que são muitos) em um relacionamento qualquer.

Atenção ao fato que o consumidor deve ser encarado de forma múltipla, “a satisfação do consumidor é um processo multifacetado” – FONTENOT; BEHARA e GRESHAM (1994) – mesmo dentro de um único segmento de mercado, e que a empresa ao coletar informações e dados junto à consumidores, estes podem conduzir a conclusões erradas em relação a grande maioria do público alvo, principalmente quando se trata de novos produtos ou serviços, ou então quando se trata de analisar produtos ou serviços já amplamente conhecidos. O consumidor pode sentir-se pressionado a dar uma resposta que (sob sua ótica) pareça estar agradando o pesquisador, ou então que não o comprometa (ele pode sentir-se inseguro em sua “especialidade”) a correr o risco de ter de mostrar mais intensamente seus conhecimentos.

¹¹ Análise efetuada por Mary Jo Bitner, professora associada de marketing na Arizona State

Segundo WOODRUFF e GARDIAL (1996) “há sempre potencial para os clientes não serem totalmente sinceros. Comportamentos socialmente desejáveis freqüentemente influenciam os clientes para que forneçam respostas ‘corretas’ em lugar das respostas que refletem a realidade.”

5.2.1 A importância da fidelidade do consumidor

A percepção da qualidade de um produto ou serviço pelo consumidor é um processo complexo, volúvel e em constante alteração, até determinado estágio, quando fica formada a fidelidade à marca. Vale lembrar que essa fidelidade não é eterna, pois podem ocorrer fatores que levem a busca de outras experiências, que podem ser mais agradáveis ou não.

No caso de experiências do consumidor com outras empresas, podem ocorrer duas situações: haver o rompimento da fidelidade, ou, no mínimo, o questionamento da antiga marca. A outra situação que pode acontecer é o retorno a antiga marca pela frustração da experiência e então a fidelidade é reforçada.

Essa mudança de atitude pode surgir quando o indivíduo é submetido a uma situação de conflito. O psicólogo Heider propôs uma teoria, segundo a qual quando nossas crenças e atitudes entram em conflito, evoluem necessariamente para um novo equilíbrio. DUBOIS (1993).

Não é possível acreditar que apenas tratar bem os consumidores é o caminho para retê-los. Nenhuma empresa consegue alcançar 100% de satisfação do consumidor todo o tempo. Sempre haverá algum tipo de insatisfação dentro do universo de clientes da empresa e portanto possibilidade de perda do cliente. FORNELL e WERNERFELT (1987).

Talvez devido a esses fatos SINHA (1993) apresenta um programa para buscar recuperar consumidores insatisfeitos que tenham abandonado a empresa.

Uma das conseqüências de uma visão limitada face ao consumidor passa pela não percepção da mudança de seu comportamento, o que o leva a buscar outro serviço ou produto, conforme vemos em STRUEBING e CALEK (1996) e em KEAVENEY (1995), que analisam que essa perda leva a custos indesejáveis decorrentes de perda de mercado e rentabilidade pela empresa.

Em contrapartida, os ganhos podem ser maximizados devido a alguns fatores, quais sejam:

- clientes fiéis aumentam suas compras em uma taxa crescente, comprando mais pelos preços normais em vez de preços em promoção, REICHHELD e SASSER (1990) em KEAVENEY (1995);

- controle de novos clientes, fornecimento de créditos e custos de propaganda e promoções podem acrescer em até cinco vezes os custos globais de manutenção do cliente, PETERS (1988) em KEAVENEY (1995).

Esse cuidado em relação à fidelidade do cliente e dos custos daí decorrentes é demonstrado também por DUBOIS (1993).

Estima-se, do ponto de vista do fornecedor, que para manter um cliente gasta-se 1/5 do valor da obtenção de um novo. SELLERS (1989) em WOODRUFF e GARDIAL (1996)

Relacionamento intenso com os consumidores fornece uma estável fonte de vantagem competitiva para as empresas e cria uma barreira substancial para os

competidores. GUNDLACH e MURPHY (1993) em REEVES; BEDNAR e LAWRENCE (1996)

WOMACK; JONES e ROOS (1991) exemplificam a Toyota, que tem como um dos objetivos principais de seus canais de distribuição, o de engendrar e conservar a lealdade do consumidor.

“Se uma empresa conseguir reter 5% a mais do que os clientes que desertam a cada ano, sua margem de lucro poderá dobrar no futuro.” REICHHELD (1996).

De acordo com CLUTTERBUCK e GOLDSMITH (1998) “há um eterno conflito entre a necessidade de alcançar a quantidade requerida de clientes e a necessidade de fazer o cliente sentir-se atendido de forma especial. Esse conflito se torna mais óbvio quando as empresas falham no atendimento, formando longas filas de espera. Se estas longas filas não fazem parte da expectativa dos clientes, então a frustração e insatisfação rapidamente se instala.”

CLUTTERBUCK e GOLDSMITH (1998) ainda ressaltam que as empresas com os melhores desempenhos obtêm a satisfação e fidelização do cliente através das seguintes premissas:

- reconhecendo que o melhor cliente é, normalmente, um cliente antigo;
- focando nos clientes que realmente devam ser mantidos;
- construindo ambos – bancos de dados e marketing de relacionamento;
- priorizando a vantagem competitiva antes do preço.

Retter o consumidor é máxima prioridade na British Airways. WEISER (1995).

Reproduzimos adiante um gráfico que adaptamos de WEISER (1995) sobre como manter os consumidores na figura 5.7.

TRANSFORMANDO CLIENTES EM CAMPEÕES

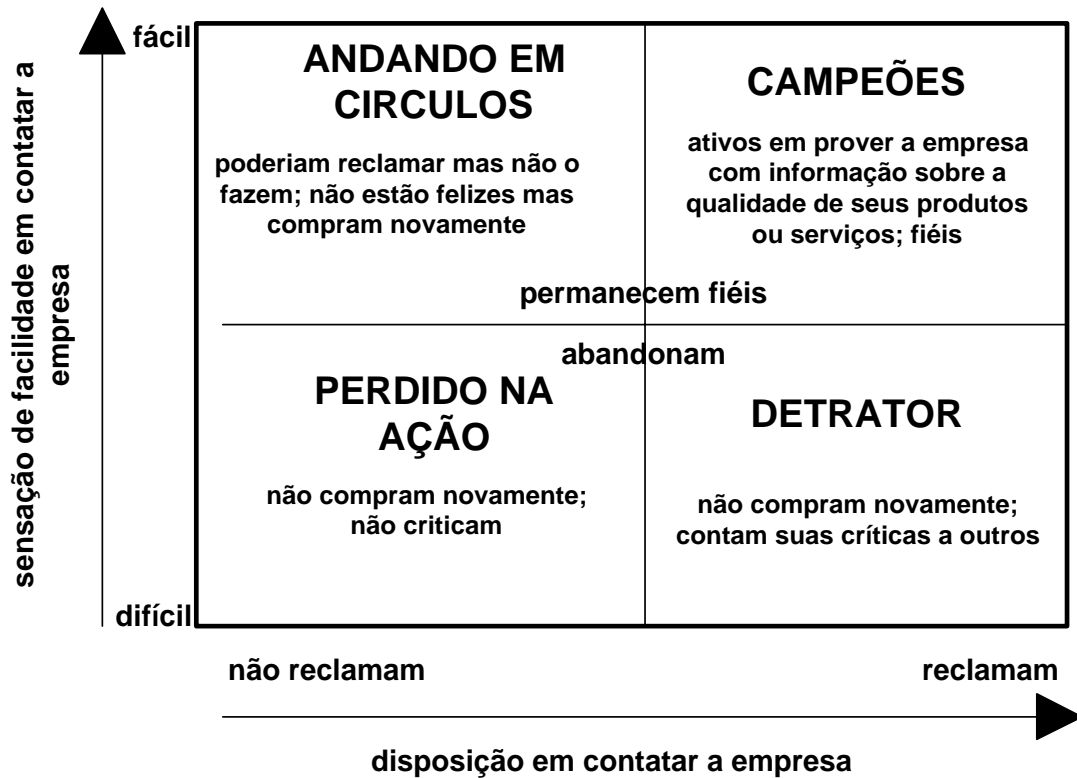


fig. 5.7 - Adaptado de WEISER para representação geral em relação à disposição dos clientes (1995)

A partir das afirmações de WEISER (1995) – que propôs a figura 5.7 especificamente para clientes da British Airways – pode-se concluir que os clientes mais fiéis são aqueles que reclamam junto às empresas que facilitam os meios para tal.

DANIEL (1992) enfatiza o aspecto dos custos decorrentes da perda de clientes, afirmando que estes devem ser considerados como patrimônio da empresa.

Em um artigo da revista Exame¹² encontramos que “as companhias que conseguiam reter fatias superiores do contingente de clientes eram as que geravam os maiores lucros e cresciam mais rapidamente do que seus concorrentes.”

Empresas que utilizam a estratégia de proximidade com o consumidor, adaptando e adequando o produto ou serviço aos desejos do consumidor podem ter custos maiores no início do processo, mas criam consumidores fiéis a longo prazo, que darão maiores retornos ao longo do tempo. TREACY e WIERSEMA (1993).

ROSSETTO¹³ também ressalta a necessidade da fidelidade dos consumidores colocando que “tornar os clientes fiéis virou palavra de ordem nas empresas.”

Então as empresas estão procurando cada vez mais reter os clientes antigos e alcançar sua lealdade, e até mecanismos de criação de clubes de consumidores são empregados para tal, como é mostrado em um artigo da revista Exame¹⁴ onde é mostrado os resultados positivos conseguidos por tal prática. O mesmo é ilustrado em outro artigo da mesma revista em 08/06/94.¹⁵

Esses clubes também podem servir como um canal privilegiado para identificar as mudanças de comportamento e de expectativas do consumidor em relação à qualidade do produto.

BLATTBERG e DEIGHTON (1996) analisam que o crescimento de um negócio pode ser delineado pela obtenção de consumidores e sua manutenção adicionado ao crescimento do valor obtido pela base de consumidores, até seu potencial máximo. Dessa forma as despesas previstas de marketing passam a ser um balanço entre o

¹² BLECHER, Nelson. Quem disse que a lealdade morreu? **Exame**, v. 30, n° 15, p.104-5, 1996.

¹³ ROSSETTO, Roberta. O negócio agora é lapidar o nome. **Exame**, 587ª ed, v. 28, n° 14, p. 104-7, jul, 1995.

¹⁴ CARVALHO, Sandra. Aqui ninguém pode levar bola preta. **Exame**, v. 26, n° 9, p. 84-85, 1994.

¹⁵ Revista Exame, Editora Abril, Edição 559, ano 26 n° 12 de 08/12/94, p. 82-3.

que é gasto na obtenção de um novo consumidor versus o que é gasto na manutenção do mesmo.

GORDON (1999) afirma que o cliente apresenta diferentes categorias de vínculos com a empresa, conforme mostrado na figura 5.8 adiante.

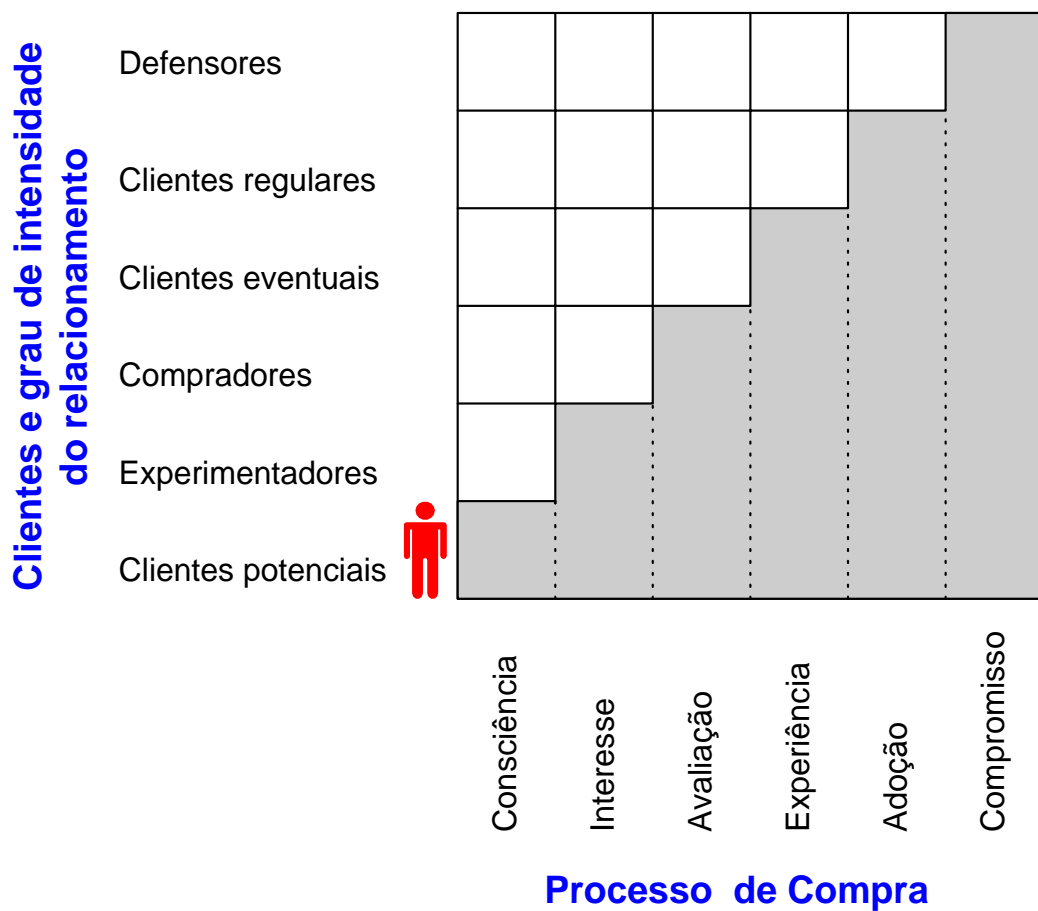


Figura 5.8 - Escala de vínculo do processo de compra e intensidade de relacionamento com o cliente – Ian Gordon – p. 131 – 1999.

Onde o autor define que:

- **Clientes potenciais** são todos os indivíduos da população em geral que têm potencial interesse pelos produtos e serviços de uma determinada empresa.
- **Experimentadores** são os clientes potenciais que tomaram contato com uma determinada empresa e respectivas ofertas, fazendo algumas compras experimentais.
- **Compradores** são experimentadores satisfeitos com as primeiras compras e que consideram uma determinada empresa como uma alternativa à suas compras.
- **Clientes eventuais** são aqueles que estão satisfeitos com uma determinada empresa e a consideram como a principal alternativa de compra, mas ainda mantém outras fontes eventuais.
- **Clientes regulares** são aqueles que compram há muito tempo de uma determinada empresa e que já assumiram como seus os padrões de produtos e serviços desta empresa.
- **Defensores** são os clientes regulares tão comprometidos com uma determinada empresa que além de não pensarem em alternativas aos produtos e serviços da mesma, ainda são seus grandes divulgadores e defensores.

GORDON (1999) afirma que a escala mostrada na figura 5.8 sugere três questões que devem ser consideradas:

- 1- "A progressão ao longo do *continuum* de relacionamento pode ocorrer em ambas as direções. A confiança, como a antipatia, é acumulativa, porém é mais difícil de construir e mais fácil de deteriorar. Assim, é mais difícil ascender a hierarquia de clientes do que rolar escada abaixo. **A razão principal para que a maioria dos retrocessos ocorra resulta dos processos e estilos ineficientes de comunicação entre a organização e seus clientes.**" (grifo nosso)
- 2- "Os avanços ao longo desse *continuum* devem ser conquistados passo a passo."

3- "O processo de compra e o estado final da categoria do cliente estão intimamente ligados."

Portanto é interessante que as empresas tenham consciência que a fidelidade de seus clientes é obtida através de um esforço contínuo para que ela se estabeleça e seja mantida.

GRANT e SCHLESINGER (1995) afirmam que a condição básica de sobrevivência de uma empresa está no lucro obtido da satisfação e do relacionamento com seus clientes. Esse lucro somente pode ser obtido de três formas: aumentando o número de clientes, aumentando a margem de lucro obtida com os atuais clientes e aumentando a fidelidade dos mesmos, mantendo-os mais tempo como seus clientes.

FREDERICKS e SALTER II (1998): "em nossa pesquisa e experiência com consumidores, nós identificamos três fatores que constroem valor para o consumidor: qualidade, preço e marca ou imagem da organização. Todos esses componentes devem estar bem posicionados em relação à concorrência..."

...Encontrar o caminho para a lealdade do consumidor requer a compreensão de cada um dos três fatores e meios para medir valor do ponto de vista do consumidor. Também requer um suporte completo da infra-estrutura da organização – a estrutura, os sistemas e os sistemas de negócio que fornecem suporte aos esforços do marketing e do produto – para identificar e corrigir qualquer gap no valor que comprometa o conjunto de valores para o consumidor."

FREDERICKS e SALTER II (1998) propõem um modelo integrado para obtenção da lealdade do consumidor, conforme figura 5.9.

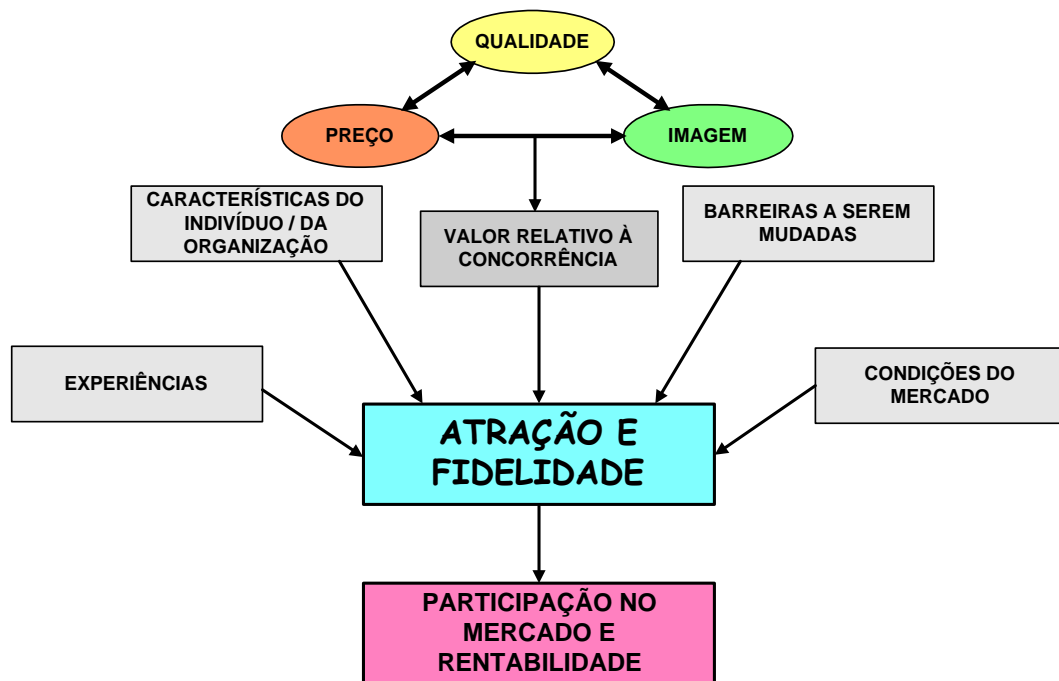


Fig. 5.9 – Modelo integrado de fidelização do consumidor– FREDERICKS E SALTER II (1998)

FREDERICKS E SALTER II (1998) ainda afirmam que “olhando apenas para a satisfação de seus próprios clientes tradicionais, as empresas correm o risco de perder clientes satisfeitos para concorrentes que oferecem um valor maior.”

“Muitas empresas de serviço ignoram que também há uma grande quantidade de consumidores situados na parte inferior do segmento do mercado que estão dispostos a pagar um pouco mais por um serviço superior.” PROKESCH (1995)

Nota-se a ênfase dos diversos autores quanto aos ganhos que as organizações têm com o atendimento das necessidades do consumidores, o que corrobora a hipótese h3 proposta inicialmente.

Porém tudo tem limite, e muitas vezes as empresas podem estar trabalhando ou captando consumidores errados, consumidores indesejáveis, aqueles cronicamente

insatisfeitos e que não é vantajoso mantê-los, pois tomarão largos esforços da companhia, além de abater o moral dos empregados de linha de frente, denegrindo a empresa entre outros consumidores potenciais. JONES e SASSER (1995)

Deve ficar claro, entretanto, que se deve ter muito cuidado em qualificar algum consumidor insatisfeito como indesejável.

5.2.2 A percepção da qualidade

SCHIFFMAN e KANUK (1997) propõem que as pessoas são extremamente seletivas em relação aos estímulos aos quais elas estão constantemente submetidas.

Os autores citados explicam em relação à percepção que os indivíduos têm do mundo que os cerca:

"Um indivíduo pode olhar para algumas coisas, ignorar outras e ainda desprezar outras. Na realidade, pessoas recebem – ou percebem – somente uma pequena fração dos estímulos aos quais elas são expostas."

"Pessoas normalmente vêem o que elas esperam ver, e o que elas esperam ver está normalmente baseado na familiaridade, experiências prévias ou conjunto de fatores que o pré condicionaram anteriormente."

"Pessoas tendem a perceber aquilo que elas precisam ou querem; mais forte a necessidade, maior a tendência a ignorar outros estímulos provindos do meio ambiente."

Enfim SCHIFFMAN e KANUK (1997) apontam quatro importantes fatores ligados à percepção: exposição seletiva , atenção seletiva, defesa perceptiva e bloqueio perceptivo.

Outro aspecto a ser considerado segundo SCHIFFMAN e KANUK (1997) trata da interpretação do estímulo recebido, que é absolutamente individual, "porque está baseado naquilo que os indivíduos esperam ver baseado em suas experiências anteriores, no número de explicações plausíveis que eles podem pressentir e a motivação e interesse no momento da percepção."

As experiências anteriores somente serão válidas no caso delas estarem acessíveis ao indivíduo e "a acessibilidade de um item depende dos estímulos ou pistas presentes no momento de recordar." CATÂNIA (1999)

SCHIFFMAN e KANUK (1997) ressaltam que a qualidade percebida pelos consumidores de um produto ou um serviço está baseada em sensações intrínsecas ou extrínsecas, de maneira singular ou composta elas compõem a base da percepção da qualidade de um produto ou serviço. Os autores apresentam um modelo conceitual dos efeitos do preço, marca e experiências armazenadas que é apresentado na figura 5.10.

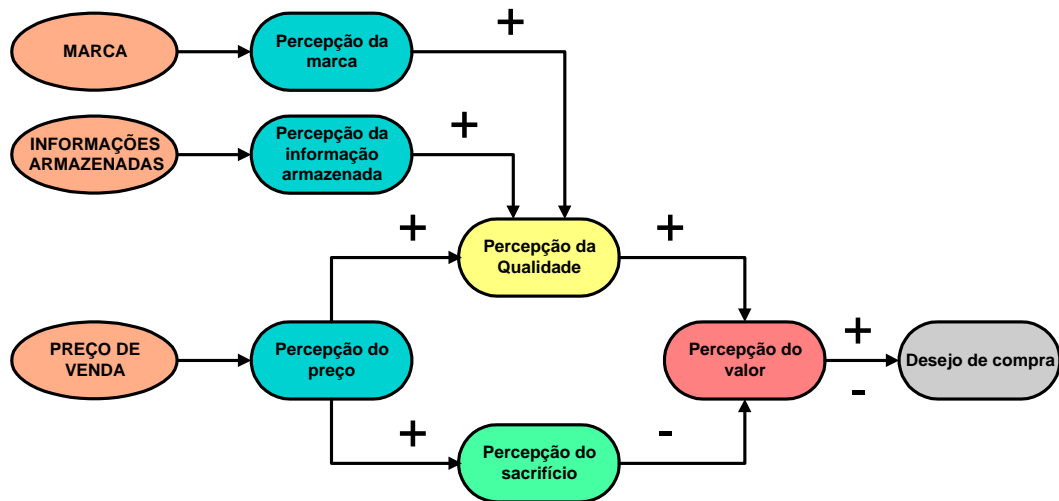


Fig. 5.10 – Modelo conceitual dos efeitos do preço, marca e experiências armazenadas no valor percebido – SCHIFFMAN e KANUK (1997)

PARASURAMAN; ZEITHAML e BERRY (1985) expõem que as pesquisas efetuadas levam a conclusão que para diferentes serviços o julgamento da qualidade dos mesmos revelam critérios similares, apenas diferenciando na importância relativa dos critérios e das expectativas em relação às dimensões da qualidade apontadas por especialistas da área da qualidade.

Para os mesmos autores, no referido trabalho, a expectativa do serviço – um componente crítico da qualidade percebida do serviço – além de ser influenciada pelo marketing e propaganda, é moldada pela comunicação boca a boca (WOM), necessidades pessoais e experiências passadas.

Expectativas do consumidor são crenças preconcebidas sobre o produto ou serviço. OLSON e DOVER (1979) em BOULDING e outros (1993).

Na ausência de qualquer informação, expectativas preconcebidas de um serviço ou produto serão totalmente difusas, e provavelmente o preço será um fator fundamental na decisão de compra.

É interessante a afirmação encontrada em MOTTA e SCHEWE (1995) descrevendo dificuldades de uma categoria de consumidores em atender a um grande volume de informações em um mundo no qual os fatos mudam em uma velocidade incrível. “Consumidores mais velhos costumam ser menos informados do que os mais jovens, devido a maior dificuldade em adquirir informações e a redução das fontes pessoais de informação, consequência da aposentadoria, morte de cônjuge e saída dos filhos de casa.”

Apesar dos autores enfocarem apenas o mercado de artes, cremos ser válida estender estas conclusões para outros tipos de mercados.

Segundo ZEITHAML; PARASURAMAN E BERRY (1991) em BOULDING e outros (1993) “os consumidores têm diversas fontes de informação que levam a expectativas sobre os serviços que serão obtidos de uma empresa em particular. Estas fontes incluem exposição anterior ao serviço, WOM, opinião de especialistas, publicidade e outro tipo de comunicação controlado pela empresa (isto é, propaganda, contato pessoal de vendas e preço) assim como exposição anterior a serviços similares.

A percepção da qualidade de um produto é determinada em parte pelas informações disponíveis ao consumidor. Sendo que as experiências anteriores, provavelmente, são as mais importantes fontes de informações. Os valores íntimos do consumidor também afetam a sua decisão de compra. CORFMAN; LEHMANN e NARAYANAN (1991)

Os consumidores não se baseiam apenas em informações previamente adquiridas que estejam armazenadas na memória, eles também fazem julgamentos posteriores da marca baseados na satisfação ou insatisfação proporcionados no pós-venda. HOYER (1984).

BOULDING e outros (1993) acabam complementando que “a percepção individual corrente da qualidade do serviço de uma empresa imediatamente após o contato com o serviço, é uma mistura de suas expectativas anteriores do que *irá* e do que *iria* ocorrer durante o encontro. Além do mais, nós reconhecemos que os consumidores atualizam suas expectativas sempre que eles recebem informações relevantes sobre o serviço através de meios como boca a boca (WOM), propaganda ou outra comunicação da empresa e contatos com o serviço prestado pela empresa ou seus concorrentes.”

BOULDING e outros (1993) diferenciam portanto as expectativas do consumidor em duas classes diferentes: os consumidores formam expectativas sobre o que irá ocorrer em seu próximo encontro com a empresa e expectativas do que iria (deveria) ocorrer em seu próximo encontro com a empresa.

Os autores acima citados concluem em seu trabalho que “há fortes evidências que as expectativas anteriores de um indivíduo do *irá* ocorrer e do *iria* ocorrer e o serviço recebido influenciam a sua percepção da qualidade. Além do mais, nossos resultados mostram um forte suporte a nosso conceito que as expectativas do *irá* influenciam positivamente a percepção da qualidade e o *iria* influenciam negativamente a percepção da qualidade. Estas percepções, por sua vez, influenciam positivamente o comportamento.”

CELSI e OLSON (1988) discutem a importância da sensação de envolvimento do consumidor num determinado ato e sua influência nas decisões tomadas.

Mais tarde PARASURAMAN; ZEITHAML e BERRY (1993) apresentaram uma lista de elaboração de antecedentes em seu modelo de expectativas do consumidor de serviços, que são:

- Necessidades pessoais: estado ou condição essencial para o bem estar físico ou psicológico do consumidor.
- Percepção de alternativa aos serviços: percepção do consumidor do grau de obtenção de melhores serviços do que aquele oferecido pela empresa em questão.
- Percepção do papel desempenhado pelo consumidor: percepção do grau de influência do consumidor no nível de serviço recebido.
- Fatores situacionais: contingências no desempenho do serviço que os consumidores percebem estar além do controle do fornecedor do mesmo.
- Experiências passadas: exposição prévia do consumidor naquilo que é relevante ao serviço em questão.

É bastante razoável estender essas mesmas propostas para produto.

Uma análise dos pontos mostrados é fundamental para uma melhor compreensão dos desejos e expectativas de um consumidor qualquer quando o objetivo é sua satisfação.

BOWDEN (1998) mostra que a estratégia do CVM (customer value management – gerenciamento do valor para o cliente) e seu processo de implementação devem proporcionar:

- Foco em relação a percepção do valor para o consumidor em contraposição a percepção do fornecedor;
- Os meios para identificar os critérios/atributos chaves para o consumidor e sua importância para o mesmo;
- Os meios pelos quais as necessidades dos consumidores são quebradas em partes administráveis e relacionadas a processos internos mensuráveis.

Finalmente temos de concluir que conforme tudo que foi apontado neste capítulo é difícil às empresas compreenderem plenamente como o consumidor raciocina e reage.

6 TRADUZINDO OS DESEJOS DO CONSUMIDOR EM DADOS OBJETIVOS

A discussão realizada até o momento em relação ao consumidor, útil para a compreensão do indivíduo, necessária para que se possa prosseguir na transformação dessa compreensão em dados concretos, se interrompida neste estágio pouca ajuda traria aos sistemas de manufatura, pois nesses as respostas precisam ser objetivas, transformadas em procedimentos técnicos, com valores e parâmetros claros, que por sua vez produzirão os procedimentos de processos e operacionais de trabalho.

É imperioso que se traduza de maneira mais consistente a voz do consumidor.

Infelizmente a experiência dos projetistas, apesar de grande valia, muitas vezes não consegue interpretar corretamente os desejos expressos pelo consumidor em valores que realmente respondam à suas solicitações.

BAILETTI e LITVA (1995) afirmam que “apesar dos melhores esforços, o processo de projeto freqüentemente leva a introdução de produtos que não atendem às expectativas dos consumidores. Embora o grupo de projeto aplique normalmente informações ligadas ao consumidor advindas de diversas fontes, o projeto do produto de certa forma falha em atender aos requisitos do consumidor.”

STRUEBING e CALEK (1996) citam: “desde que 80% dos novos produtos e serviços bem sucedidos vêm de idéias de consumidores, você deve perguntar a seus clientes que novos produtos e serviços eles desejam.”

BOWDEN (1998) ressalta que “as metodologias tradicionais de satisfação do consumidor não permitem necessariamente que uma organização compreenda os

atributos chave de compra de um dado consumidor. Elas freqüentemente permitem, na melhor das hipóteses, uma visão dos valores do consumidor baseados na percepção dos fornecedores, isto é, da organização que solicita a pesquisa, de quais atributos das pesquisas – prazo de entrega, qualidade do equipamento e documentação. Estes são os pontos entendidos como significando valor ao cliente.

Por isso, os atributos que são pesquisados refletem mais freqüentemente os que representam um valor maior ao fornecedor que ao cliente. O roteiro da pesquisa, ou questionário usado, é então desvirtuado e a informação resultante pode conduzir a sérios enganos.”

Podemos citar¹⁶ uma afirmação de Joacyr Drummond Junior, o executivo responsável pelo setor de atendimento a clientes na Volkswagen. “O consumidor é o nosso parceiro mais importante a ser ouvido.”

No mesmo artigo ainda são citadas, entre outras, empresas como Ford e Quaker que “estão entrando para um grupo de empresas que, nos últimos tempos, têm apostado no diálogo com o cliente para ganhar agilidade.”

Um outro artigo na revista *Exame*¹⁷ mostra um outro lado, relatando que as empresas que somente focam nos desejos do consumidor podem estar perdendo espaço para seus concorrentes.

O artigo relata que “se todas as empresas meramente utilizarem a perspectiva do cliente no desenvolvimento de novos produtos, elas correm o risco da ‘comoditização’. A palavra é feia e o efeito devastador. Significa a seguinte realidade:

¹⁶ MENDES, Maria Luísa. A freguesia ajuda a errar menos. **Exame**, 564^a ed, v. 26, n° 17, p. 107, ago, 1994.

¹⁷ CHAIN, Célia. Ignore seu cliente e seja feliz. **Exame**, v. 27, n° 11, p. 56-60, 1995.

todos os concorrentes identificam as necessidades declaradas do cliente e respondem a elas. Resultado previsível: produtos semelhantes e... viva a guerra de preços....

É um jogo delicado. A regra de ouro - ouvir o cliente - continua intocável. No mínimo porque, em última análise, a empresa existe para criar valores para esse cliente.”

NETZ (1992) tem uma visão diferente quando afirma que “a inovação deve ter início a partir do consumidor”. Ele ainda cita Phil Knight, fundador da Nike, que afirmou: “Pensávamos que tudo começava no laboratório. Agora nos demos conta de que tudo gira em torno do consumidor. Embora a tecnologia continue importante, o consumidor conduz as inovações.”

É importante ter em mente que somente a voz do consumidor, quando o que se pretende é inovação, pode não ser o suficiente. Contudo após definido o produto ou serviço inovador, deve-se voltar à voz do consumidor para o devido refinamento e adequação.

IACOBUCCI (1996) considera que “inicialmente, o consumidor tradicional encontra dificuldades em perceber os benefícios da tecnologia, particularmente quando esta substitui uma interação com uma outra pessoa. Numa pesquisa conduzida para uma empresa do setor de assistência médica, 82% dos consumidores disseram que não queriam o equipamento automático de atendimento. Mas quando os gerentes seguiram adiante com a instalação, 71% dos consumidores imediatamente preferiram usar o equipamento.”¹⁸

¹⁸ Comentário efetuado por Thomas O. Jones, presidente da Elm Squares Technologies na bibliografia citada.

Embora seja fundamental convidar consumidores para participar dos testes de um produto, isto não garante que ele tenha um nível de conhecimento necessário para julgar tal produto. Testes nessas condições podem alterar ou mascarar o resultado. Isso não permitirá compreender como o consumidor avaliará o produto real quando o mesmo estiver no mercado. SCHOORMANS e outros (1995)

Exemplos que justificam essa preocupação das empresas em realmente perceber os desejos do consumidor podem ser encontrados em MIRSHAWKA e MIRSHAWKA (1994):

O carro *Edsel* da Ford, que tinha uma grande quantidade de inovações e problemas da qualidade. Prejuízo de US\$ 250 milhões.

Corfam da DuPont, um couro sintético para substituir o couro animal em calçados. Prejuízo de US\$ 100 milhões.

Vídeo *disc* da RCA, almejava substituir os vídeo cassetes e tinha um pequeno problema: não gravava programas de TV. Prejuízo de US\$ 500 milhões.

Cigarro *Premier* da R.J. Reynolds era um cigarro que não queimava e não emitia fumaça. Retirado do mercado após anos de pesquisa e um ano de lançamento.

New Coke da Coca-Cola, que foi a resposta da Coca à fórmula mais doce da Pepsi. Se tornou um problema de comoção nacional nos EUA e teve de ser retirado do mercado.

Polavision da Polaroid, que usou a tecnologia da química líquida da Polaroid para desenvolver uma câmara de filmagem instantânea. Entretanto a tecnologia do videoteipe era melhor.

Atualmente as empresas preocupam-se mais com a percepção dos desejos do consumidor de forma a obter maior sucesso em relação a um produto ou serviço a ser lançado no mercado, reduzindo assim o que McKENNA (1995) denomina de “tempo de aceitação” do consumidor.

McKENNA (1995) ainda procura destacar a preocupação do marketing atual em:

- substituir a mentalidade que tem dominado a área de marketing por uma boa vontade em permitir o acesso do consumidor à empresa e analisar suas ações e “feedbacks” em tempo integral, procurando desenvolver ou melhorar os produtos;
- focar a satisfação constante do consumidor, fornecendo suporte, ajuda, direcionamento e informação necessária a conquistar a lealdade desse consumidor;
- estar atento como a tecnologia altera ambos, o comportamento do consumidor e o marketing, preocupando-se em encontrar novos caminhos para a atividade de marketing na organização.

O mesmo autor afirma que atualmente é mais importante o tempo de aceitação pelo mercado que o tempo de disponibilização para o mercado, pois o que realmente conta é a base conseguida de clientes. Melhorar o tempo de aceitação significa integrar marketing com projeto e produção e isto é conseguido através do envolvimento do consumidor, o mais cedo possível, no processo de desenvolvimento de um produto.

ALBRECHT (1995) acentua que a grande maioria das empresas não consegue “entender a diferença entre dados e respostas.”

É necessário “entender a distinção entre características e benefícios, que é igual a distinção entre as características objetivas de produto daquilo que você oferece ao cliente e o valor subjetivo que ele obtém ao experimentá-lo.” ALBRECHT (1995)

ALBRECHT (1995) cita Charles Revson, executivo chefe da Revson, que resumiu “a idéia do valor subjetivo ao explicar os produtos da sua empresa: ‘Quando ele sai da fábrica, é batom. Mas quando passa por cima do balcão na loja de departamentos, é esperança.’”

Essa preocupação tem levado várias empresas a procurar mecanismos que permitam uma maior compreensão dos desejos do consumidor, aplicando para isso um certo número de estratégias.

Na década de 70 foi sugerido por Akao e Mizuno uma metodologia atualmente conhecida por QFD (“quality function deployment” - desdobramento da função qualidade), consolidada na década de 80, que visa traduzir os desejos e necessidades do cliente para valores e parâmetros técnicos, através do uso de diversas matrizes, relacionando inicialmente os dois fatores, na chamada “Casa da Qualidade”.

Tal metodologia, voltada inicialmente ao desenvolvimento de novos projetos, tem tido, lentamente, seu uso aumentado para outros setores de aplicação.

O método é estabelecido a partir do momento da identificação da “voz do consumidor” até o estabelecimento de procedimentos de processo industriais, conhecido como PTP - Padrão Técnico de Processo. Isto é , visa identificar desde a necessidade do cliente até a disponibilização do produto para entrega na fábrica, propondo o processo produtivo ideal para atender os anseios do consumidor.

Pelo que vemos na literatura, geralmente não são incluídas as etapas posteriores a um sistema de manufatura, ou seja, a distribuição, a venda, a assistência técnica e outros serviços pós venda, bem como outros aspectos que hoje são importantes para a imagem de uma empresa, tais como impacto ao meio ambiente, disposição após o uso etc. Entretanto esses fatores, como já discutido em capítulos anteriores, também influem na percepção que o consumidor tem da empresa e de seus produtos e serviços.

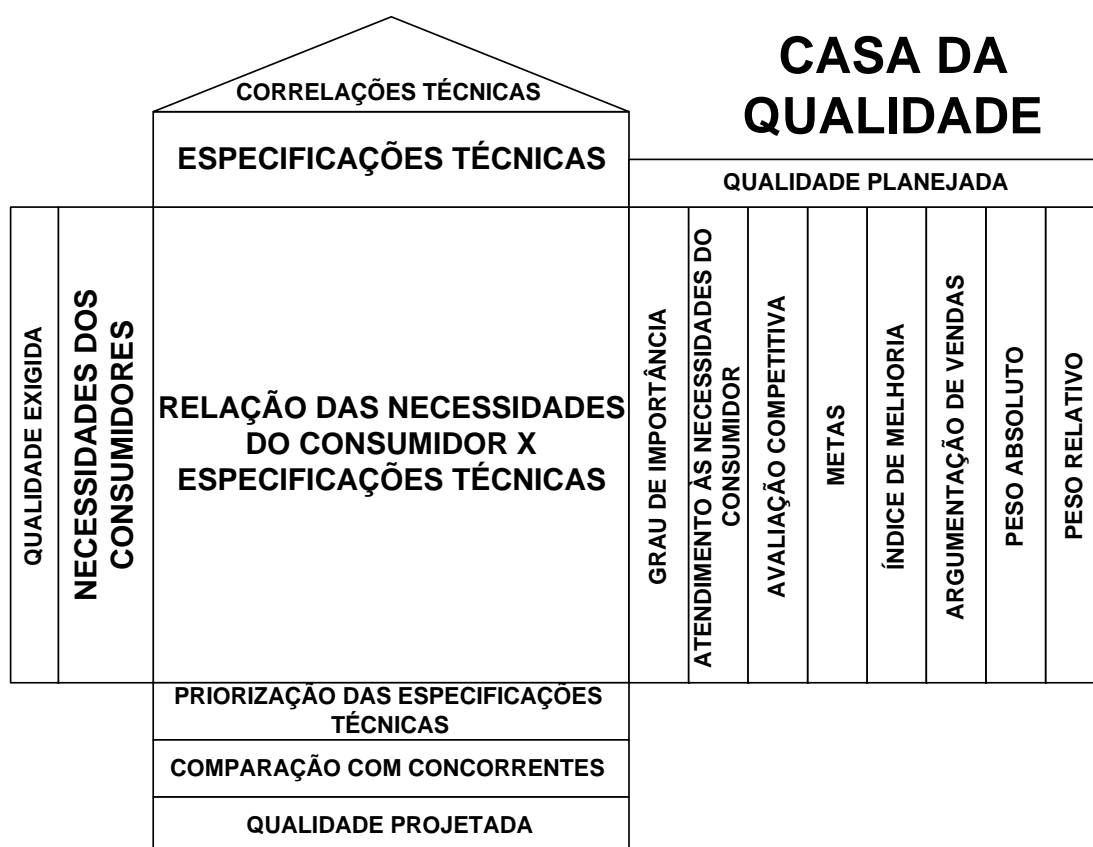


Figura 6.1 - Casa da qualidade

Deve-se recordar que de acordo com a proposta da figura 4.4, muitas das aplicações atuais do QFD não englobam etapas importantes onde poderão ser introduzidos

desvios e insatisfações do cliente quanto ao produto ou serviço disponibilizado, pois buscam apenas a identificação das dimensões da qualidade vistas pelo consumidor em relação ao produto ou serviço em si e não em relação à sua cadeia de fornecimento.

Pode-se considerar como o momento crítico do QFD a etapa de levantamento dos desejos ou necessidades dos consumidores. Isso é fundamental para uma boa entrada de dados no sistema, sem a qual a empresa poderá ser levada a conclusões erradas e a produtos e/ou serviços inadequados ao consumidor.

Estes dados podem ser identificados de diversas formas e uma das mais utilizadas são as pesquisas de mercado através de questionários. Uma das restrições apontadas anteriormente está na etapa de elaboração desses questionários.

GLUSHKOVSKY e outros (1995) afirmam que o uso combinado de questionários de pesquisa e QFD melhoram e muito a qualidade das respostas. Eles sugerem o uso do próprio QFD na elaboração dos questionários e das perguntas que o comporão.

Muitos dos dados com que serão compostas as perguntas de um questionário podem ser encontrados nas diversas informações disponíveis na empresa, seja na forma mais moderna de bancos de dados informatizados, ou de outra maneira qualquer, em documentos de assistência técnica, relatórios de atendimento ao consumidor ou de vendas etc.

THOMPSON (1994) sugere que “é cada vez mais importante organizar sistemas de informação em torno de clientes, e não de produtos.”

Para BORGES Jr. e NIQUE (1998) “o avanço na área de automação comercial, aliado ao desenvolvimento de tecnologias avançadas na área de banco de dados,

oferece riqueza de informações acerca do comportamento de compra do consumidor.”

A Toyota mantém no Japão cinco canais distintos de revenda de veículos, cada um especializado numa determinada linha de veículos. Um deles é o Corolla, e esse canal está diretamente vinculado ao processo de desenvolvimento. Enquanto são desenvolvidos novos modelos, funcionários desse canal participam da equipe de desenvolvimento, fazendo a ponte entre a fábrica e os desejos e expectativas dos consumidores. WOMACK : JONES e ROOS (1991)

WHITELEY (1992), por sua vez, sugere que se busquem esses dados de diversas formas:

- Grupos de enfoque, onde se reúne um pequeno grupo de clientes e estes são questionados sobre suas expectativas e problemas.
- Investir nas queixas, fazendo o possível para incentivar as pessoas a se queixarem, anotando e classificando-as, montando e incentivando o uso de linhas 0800 e oferecendo algum tipo de retorno objetivo ao cliente que reclama.
- Perguntas abertas em cartões de comentários de clientes e em entrevistas a clientes, por exemplo: cartões de respostas de hotéis, pesquisas domiciliares etc.
- Visitas a clientes em seus locais de trabalho ou de moradia e lazer, nos locais onde eles utilizam os produtos ou serviços, por exemplo: um cabeleireiro ou costureiro de pessoas famosas e que acompanham as notícias sociais com comentários sobre seus clientes.
- Pesquisas sobre as reações dos clientes às ofertas dos competidores, como o uso de empresas de pesquisa domiciliar.

Os dados obtidos devem ser devidamente tabulados e arquivados, pois todo e qualquer levantamento será inútil sem sua posterior análise.

WHITELEY (1992) ainda coloca que “existe um método sistematicamente confiável de detectar o que realmente satisfaz as pessoas e a importância relativa real do desejo de cada cliente. Você pode empreender análises estatísticas que correlacionem as experiências reais dos clientes com as reações dos mesmos clientes a essas experiências. Entreviste clientes logo depois de uma experiência com seu produto.”

Um cuidado a ser tomado na detecção da voz dos consumidores é que estes são bons em opinar sobre algo que conheçam, mas não sobre situações e produtos que eles nunca tiveram qualquer experiência ou contato. Consumidores não sabem o que irão querer no futuro, principalmente quando há novidades tecnológicas envolvidas. IACOBUCCI (1996)¹⁹

Consumidores não estão preparados para projetar, criar e imaginar situações que eles não tenham vivenciado anteriormente. BENNETT (1990) em WOODRUFF e GARDIAL (1996); McGEE e ROSANN (1988) em WOODRUFF e GARDIAL (1996).

WOODRUFF e GARDIAL (1996) listam duas razões básicas para tal, quais sejam:

“Os consumidores tendem a pensar em relação àquilo que já conhecem ou tenham experimentado e isso limita suas capacidades de visualizar além do óbvio...

Consumidores não são bons prognosticadores em razão de seu limitado conhecimento.”

¹⁹ Comentários efetuados por Thomas O. Jones e Mary Jo Bitner na bibliografia citada.

SHIBA; GRAHAM e WALDEN (1997) têm que “a voz dos clientes é difícil de ser ouvida. Clientes não possuem os dados completos, específicos e necessários para a elaboração ou a melhoria de um produto. Ao contrário, usam idéias vagas e linguagem emocional.”

Portanto, a entrada dos dados para o correto uso do QFD exige um esforço maior da equipe de projeto (ressalte-se que esse tempo será amplamente compensado pela redução dos problemas de manufatura e insatisfação do cliente), mas mesmo sendo amplamente vantajoso, restam dois problemas:

O primeiro é que o processo QFD é de difícil implantação em uma empresa de médio ou pequeno porte, pois exige um esforço grande por parte de seu pessoal, em geral pouco especializado e com pouca disponibilidade de tempo para outras tarefas que não as de seu dia a dia. Contudo cremos que se a ferramenta fosse implantada seria de grande valia.

Há de se notar que mesmo em empresas de grande porte há resistências em sua aplicação, como vemos nos estudo de LARSON e SINHA(1995), que apontam apenas 20% de empresas nos EUA aplicando esta técnica, ou então, no Brasil, conforme pesquisa exploratória feita por DAMANTE (1997), que relata que apenas 15,43% do universo pesquisado utilizavam-se deste instrumento de adequação às necessidades do consumidor.

É interessante essa contradição entre a literatura e a aparente realidade prática, pois uma série de autores confirmam que uma das melhores ferramentas para detectar as expectativas e necessidades do consumidor é exatamente o QFD.

Apesar desta aparente dificuldade, a medida que essa ferramenta for divulgada, recebendo uma maior base de especialistas, haverá tendência de ampliação de seu

uso, pela maior familiaridade que os indivíduos de projeto, processo e qualidade terão com o QFD e seus benefícios.

ERMER (1995) mostra um exemplo de aplicação do QFD no setor universitário, afirmando que a familiarização dos professores com essa ferramenta e sua posterior divulgação junto aos estudantes irá formar profissionais que darão mais competitividade às indústrias americanas. Pesquisas na área de educação também são mostrados por HOUSHMAND; PAPADAKIS e GHOSDAL (1995).

HYBERT (1996) indica o uso do QFD na melhoria do relacionamento entre fornecedor - cliente na aquisição e no processo de elaboração de contratos.

KIHARA e outros (1995) apresentam a utilização do QFD em desenvolvimento de software em geral.

WHITELEY (1992) comenta: “as pessoas que realizam as medições sabem o que os gerentes desejam ouvir e são influenciados por esse conhecimento”. Portanto é necessário cuidado com os dados coletados e compilados da voz do cliente, bem como na definição das especificações técnicas SQC's.

Fica novamente um alerta aos grupos de trabalho em QFD, pois conforme visto no capítulo 5, o cliente percebe a qualidade não de forma isolada e sim como a somatória de todos os componentes e serviços, principalmente, que a ele chegam, e o QFD, em geral, não busca abranger as etapas externas ao processo produtivo em si.

Assim, na implantação de uma qualidade realmente percebida pelos consumidores para os produtos e serviços da empresa, é interessante se preocupar com essa visão mais abrangente.

Outro aspecto a ser lembrado é o que diz respeito a confiabilidade dos dados fornecidos pelos consumidores, recordando o que foi discutido no capítulo 5, item 5.2.

Para aqui também uma dúvida sobre se e como as empresas identificam e traduzem estes dados provenientes dos consumidores.

7 OUVINDO O CONSUMIDOR

Há de se retomar que a chave de qualquer produto ou serviço bem sucedido é o atendimento aos desejos do consumidor e isso é objeto de análise constante por especialistas da área de marketing e qualidade, principalmente. O grande desafio é saber ouvir corretamente os anseios desse elemento de sustentação da cadeia de fornecimento. Neste capítulo discutiremos um pouco mais a importância e como fazer tal tarefa.

Essa interessante ferramenta denominada QFD tem seu ponto de partida no conhecimento dos desejos do consumidor para a montagem da matriz da qualidade inicial (casa da qualidade) e de acordo com COHEN (1995) a matriz de qualidade planejada é extremamente importante pois permite ao grupo de desenvolvimento tomar melhores decisões estratégicas.

Na elaboração das diversas etapas da matriz de planejamento da qualidade podemos verificar que o uso de algumas outras ferramentas além daquelas especificadas tradicionalmente na literatura do assunto, poderiam ajudar a melhor compreensão para os grupos de desenvolvimento.

Há vários fatores a serem considerados quando do trabalho de NPD (*new product development*) - desenvolvimento de novos produtos, sendo que SONG e PARRY (1997) propõem um modelo teórico de análise do NPD, conforme figura 7.1.

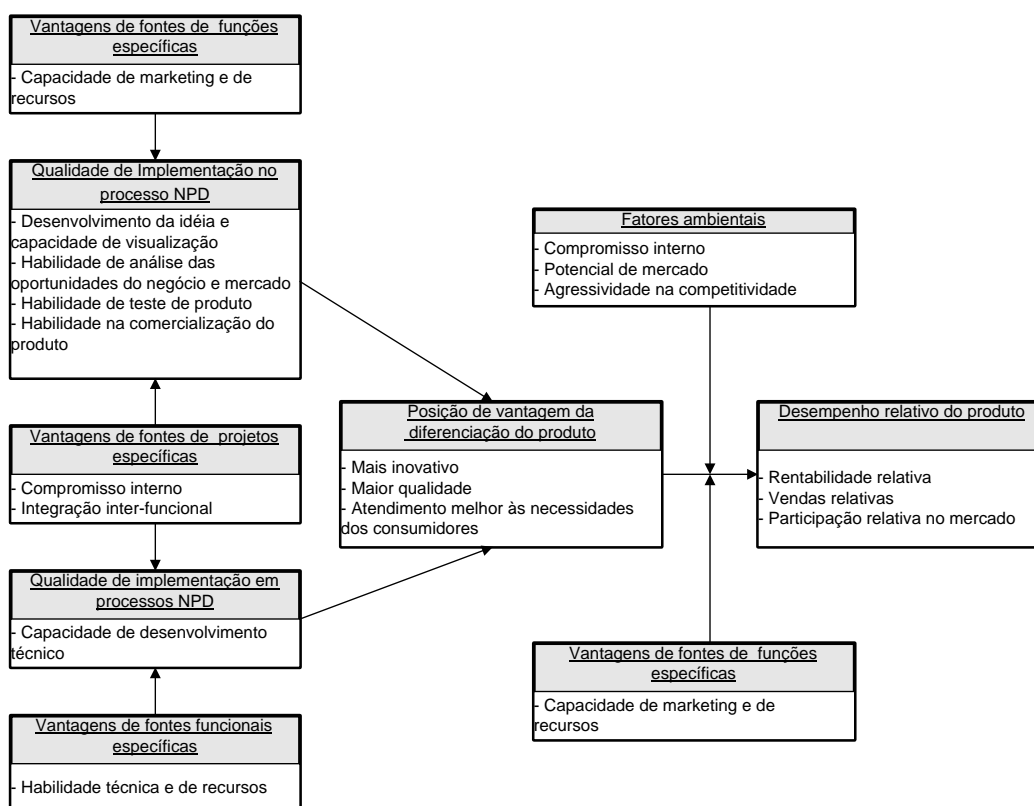


fig 7.1 – Modelo de desenvolvimento de um novo produto – SONG e PARRY(1997)

É mostrado então um modelo de desenvolvimento de projetos que visa alcançar um maior retorno, e sem dúvida esse passa pela compreensão das necessidades do consumidor.

MIRSHAWKA e MIRSHAWKA (1994) afirmam que “às vezes o desenvolvimento da declaração de objetivo (necessidade do cliente) leva tempo, podendo-se gastar algumas horas, e freqüentemente exige uma mudança do paradigma principal.

Infelizmente os gerentes querem desenvolver essas declarações de objetivo rapidamente e voltar o mais depressa possível ao seu trabalho.”

Os autores ainda afirmam que “Leva tempo a criação de uma boa e correta declaração de objetivo.

É muito fácil elaborar declarações de objetivo que são fracas, que não são claras, que são prolixas ou que não incluem múltiplos problemas.

Lamentavelmente quando isso ocorre perdem-se horas de trabalho inutilmente.”

Infelizmente, apesar de salientar a importância de uma correta identificação da voz dos clientes, os autores acabam sendo superficiais em como obtê-la de uma maneira sólida.

Essa questão não está clara na literatura consultada, e apesar de sempre ser citada a importância dessa etapa, a literatura disponível mostra, em geral, apenas o momento seguinte após a escolha dessas necessidades.

Normalmente é indicado que a partir de diversos por quês e como, o grupo de desenvolvimento deve procurar detalhar os desejos do consumidor, através da experiência do grupo e do histórico existente nos bancos de dados disponíveis, além da literatura e outras informações, conforme proposto por CHIN e PANG (1994).

A complexidade do problema está atrelada a enorme quantidade de produtos oferecidos aos consumidores nos dias atuais, que se por um lado permitem um maior grau de informação por parte do cliente, também dificultam sua decisão em função da grande variedade existente, inclusive de fornecedores.

Segundo BERMAN E EVANS (1998) “lojas e lojistas têm há muito dependido de sua habilidade de conhecer os indivíduos quando eles atravessavam a porta. Os consumidores se mostravam pela sua maneira de vestir, falar e atitudes. Apesar de

instintos apurados ainda funcionarem para alguns vendedores, a época da avaliação bem sucedida no momento da compra terminou...

...Você precisa agora de uma forma mais sistemática de compreensão para seus consumidores. Em 1800, um americano típico tinha acesso a pouco mais que 300 produtos à venda em sua cidade, um estabelecimento comercial e algo em torno de 160 m² de espaço de venda. Atualmente, um típico cidadão americano numa cidade de milhões de pessoas tem acesso a mais de um milhão de produtos de consumo, milhares de lojas e (em 1997) quase 6,3 milhões de m² de espaço de venda.

Muitos dos varejistas atuais têm uma percepção geral dos consumidores. Mas eles ainda não os compreenderam bem. Nós temos consumidores confusos com muitas opções de escolha..."

Aí há outro fator a ser considerado – o consumidor está, muitas vezes, perdido, desorientado, para que possa expressar corretamente seus desejos.

SCHONBERGER e KNOD (1994) sugerem que os dados referentes aos consumidores podem ser levantados através de análise de grupos, pesquisas, análise competitiva, informações públicas.

SHIBA; GRAHAM e WALDEN (1997) indicam a importância da pesquisa contextual, que "é a investigação no contexto do ambiente real do usuário. Na pesquisa contextual, engenheiros sentam com os clientes enquanto eles trabalham. Isso permite a observação e a discussão tanto dos trabalhos quanto dos resultados" e que "a pesquisa contextual significa vivenciar o ambiente do cliente e colocar-se em seu lugar para compreender sua verdadeira situação."

SHIBA; GRAHAM e WALDEN (1997) afirmam que a pesquisa contextual apresenta vantagens, tais como:

- “Propicia a oportunidade de intervenção quando o cliente está tendo algum problema...
- Coloca o observador no contexto real de trabalho do cliente, revelando, dessa maneira, distrações inevitáveis que podem afetar significativamente o modo como os clientes utilizam um produto e o que esperam como resultado...
- Permite ao engenheiro imaginar e formular possíveis respostas às exigências implícitas dos clientes.”

Os autores citados ainda recomendam as seguintes etapas para uma entrada correta de dados na primeira matriz do QFD, quais sejam:

- “O engenheiro registra um grande número de informações em cada cliente visitado.
- A partir das observações registradas de muitos clientes, você pode começar a deduzir as necessidades dos clientes em potencial.
- Então, usando a pesquisa tradicional de mercado, você pode medir o mercado potencial a partir das necessidades potenciais.
- As necessidades confirmadas dos clientes tornam-se a entrada para o QFD e o projeto do produto.”

LINER e outros (1997) apresentam o desenvolvimento efetuado na firma Raychem para um novo conector de cabo coaxial, descrevendo as etapas que foram seguidas,

quais sejam, inicialmente o grupo de projetos através de brainstorming levantou uma lista de possíveis necessidades dos consumidores, seguida da aplicação de diagrama de afinidades e sua estruturação em um diagrama de árvore. Essa lista serviu como guia condutor na pesquisa feita por via telefônica com diferentes grupos. Estas respostas serviram como dados de entrada a matriz de qualidade planejada do QFD.

Os autores mencionados comentam que os benefícios alcançados foram “melhoria no produto, definições facilitadas dos processos em escala, melhoria nas comunicações e nos trabalhos em grupo e aumento da satisfação do consumidor.”

CHAN e WU (1998) entendem que na entrada dos dados referentes às necessidades dos consumidores, após ter sido feito o diagrama de afinidades de uma primeira rodada de pesquisas, consumidores devem ser entrevistados para pontuar o grau de importância que eles dão a cada um dos requisitos descritos, isso podendo ser feito através de entrevistas individuais ou pesquisas pelo correio.

CHAN e WU (1998) continuam que a pesquisa com clientes a partir de pontos já preestabelecidos pelo pessoal de projeto pode encobrir necessidades não declaradas dos clientes. Aí talvez a razão de SHIBA; GRAHAM e WALDEN (1997) defenderem o uso de pesquisas contextuais.

Também são uma importante fonte de informações as pesquisas e questionários junto aos empregados da empresa dos mais diferentes setores. GITLOW e GITLOW (1994); BREISCH (1995); SNEE (1995).

Esse tipo de pesquisa pode também auxiliar na redução de alguma sensação de injustiça que possa estar sendo percebida pelos empregados, e que afetará a

qualidade do serviço e do produto. MYERS (1994). Essas conclusões podem ser estendidas aos consumidores e sua percepção da qualidade oferecida.

Como GONÇALVES e GONÇALVES FILHO (1995) apontam, os sistemas de informação em marketing são muito importantes para a tomada de decisões, podendo assim retratar o perfil do consumidor. Esses sistemas contemplam três áreas:

- registros internos,
- pesquisas de mercado diversas,
- inteligência de marketing, provenientes de fontes externas e internas.

Para HAGEL III e RAYPORT (1997) “as empresas têm boas razões para coletar informações sobre seus consumidores. Isso lhes permite atingir as mais efetivas chances de sucesso, adequando suas ofertas às necessidades individuais, aumentar a satisfação do consumidor e sua retenção e identificar oportunidades para novos produtos ou serviços.”

Uma das dificuldades a ser levantada na real compreensão dos desejos e necessidades dos consumidores e clientes é analisada pela Semântica, que poderia ser definida de maneira pobre, conforme afirma MARQUES (1990), como "a ciência que tem por objeto o estudo do significado (sentido, significação, das formas lingüísticas: morfemas, vocábulos, locuções, sentenças, conjunto de sentenças, textos etc., suas categorias e funções na linguagem."

A mesma autora considera adiante em seu texto que "a semântica é um dos caminhos que possibilitam à filosofia compreender como o ser humano elabora

representações simbólicas do mundo, de que modo as organiza e estrutura, de acordo com princípios capazes de estabelecerem a aceitabilidade e a coerência dessas representações simbólicas, objetivas e subjetivas, de dados da realidade."

Para aqueles que pretendem compreender corretamente o significado que cada um dá a cada expressão, é necessário verificar "o que é significado?"

- o significado de uma forma lingüística é a sua referência, a entidade, classe de entidades, o acontecimento, classe de acontecimentos, que a forma nomeia ou designa, isto é, a que se refere;
- o significado de uma forma lingüística é a imagem mental, o conceito, a que essa forma serve de sinal externo intersubjetivo;
- o significado de uma forma lingüística é o seu uso, ou seja, o seu emprego de acordo com os estímulos que a condicionam e as respostas ou reações, verbais e não-verbais, adequadas às circunstâncias, finalidades e condições em que é utilizada.

No entanto, há diversos fenômenos de natureza semântica nas línguas, que nenhum desses conceitos de significado explicitaria adequadamente." MARQUES (1990)

Percebe-se que o tema é complexo e ainda longe de ser concluído, e como a pesquisa está baseada na comunicação e na interpretação de símbolos e significados não há como se obter a garantia da correta compreensão do que é expressado pelo entrevistado, pelo consumidor. Isso necessariamente conduz a um grau de incerteza nas respostas e afirmações obtidas.

Claro que as pesquisas procuram minimizar esse impacto, mas cremos que ainda há muito a ser feito.

O que foi apontado mostra que, mesmo que as melhores técnicas sejam empregadas ainda assim a hipótese h5 é válida, isto é, os desejos do consumidor não são corretamente interpretados quando de sua incorporação na elaboração das especificações técnicas dos produtos.

O que foi apontado nos leva a assumir que as pesquisas qualitativas possibilitam uma melhor compreensão dos desejos do consumidor.

Portanto são consideradas como fonte de dados básica as pesquisas realizadas junto a consumidores e é a isso que nos dedicaremos no próximo capítulo.

8 A PESQUISA DE MERCADO

Como visto, algumas das abordagens apontadas podem estar viciadas pelos paradigmas do grupo de desenvolvimento, logo é fundamental que a empresa possa realmente criar em seus produtos e serviços itens que atendam aos desejos dos consumidores.

O uso de pesquisas de mercado é básico para tal necessidade, onde além de ser questionada a importância do item para o consumidor, também seja questionada a importância da própria pergunta para este.

Uma pesquisa, porém, deve tomar certos cuidados, reduzindo os riscos de levantar afirmações aparentemente corretas do consumidor e que pouco ou nada significam para ele.

ZIKMUND (1997) afirma que há três categorias principais de pesquisa de mercado:

- Pesquisas exploratórias – tem como objetivo esclarecer a natureza de problemas ambíguos;
- Pesquisas descritivas – tem como objetivo descrever as características de uma população. Pretendem encontrar respostas para as perguntas Quem, O que, Onde e Como;
- Pesquisas Causais – tem como objetivo as relações de causa e efeito existentes entre variáveis. Normalmente é precedida pelas duas pesquisas citadas anteriormente.

“Os métodos tradicionais de pesquisa de mercado podem ocultar tanto quanto revelar a respeito do cliente. A maioria dos métodos de pesquisa geralmente aceitos provém da indústria de bens de consumo e não se adapta bem à descoberta invisível a respeito do cliente. Elas tendem a focalizar os produtos e não os clientes. Isso torna mais difícil chegar aos fatores subjetivos que podem desempenhar um papel crítico nas decisões de compra...” ALBRECHT (1995)

WOODRUFF e GARDIAL (1996) “a satisfação do consumidor é importante e merecedora de atenção, mas nós cremos que as tradicionais medições de satisfação do consumidor, por si só, são incapazes de identificar completamente os aspectos de valor para o cliente. Em resumo, elas tipicamente estão mais voltadas para a avaliação das características dos produtos do que para a compreensão da percepção do valor para o consumidor.”

Muitas vezes, pesquisas sobre a qualidade de um produto geram comentários positivos, mas análises posteriores mostram que os dados coletados não são definitivos, objetivos ou suficientemente consistentes. Há um agravante a isto tudo, pois muitas vezes os dados não são repassados a outras áreas da empresa. MILLER (1992)

“As respostas de um consumidor qualquer a um item de uma pesquisa depende de três fatores principais: da qualidade do serviço considerado, da reação idiossincrásica de quem está respondendo a pesquisa e do instrumento de pesquisa propriamente dito.” DREW e CASTROGIOVANNI (1995)

Um artigo na revista Exame²⁰ aponta que cada pesquisa precisa ser planejada cuidadosamente e mostra que uma empresa de software para crianças elaborou, a

²⁰ BIANCHI, Alessandra. Este é massa: eis um questionário que os menudos lêem. **Exame**, v. 26, nº 24, p. 110-1, 1994.

partir de um jogo para computadores, um questionário com espaços pontilhados, tendo como resultado um retorno entre cinco a seis por cento, contra uma média americana de 2 a três por cento.

Pesquisas devem ser realizadas objetivando cobrir diversas etapas do ciclo do serviço, inclusive após este ter sido completado. CLOUTIER e RICHARDS (1994)

O coração de qualquer estratégia bem sucedida em conhecer o consumidor é a habilidade para escutá-lo e isto pode ser feito de cinco maneiras. JONES e SASSER (1995) :

- análise dos índices de satisfação do consumidor,
- “feedback” – reclamações de consumidores, comentários e perguntas,
- pesquisas de mercado,
- pessoal de frente de contato – todos que interagem diretamente com o consumidor,
- atividades estratégicas – grupos de estudo com consumidores que representem o mercado abordado.

Segundo WOODRUFF e GARDIAL (1996) “a medição do valor para o consumidor está sustentado no uso de técnicas qualitativas de obtenção de dados. Para alguns executivos isto não será um problema. Mas para outros, que estão imersos nas técnicas quantitativas tradicionais (isto é, pesquisas em larga escala que verificadas e analisadas por computadores) esta pode ser uma mudança bastante desconfortável. Técnicas de pesquisa qualitativa são, por sua própria natureza, menos estruturadas, mais abertas e mais sujeitas a interpretações. Os dados resultantes são mais

apropriadamente apresentados como perfis, descrições e sumários... Em resumo, técnicas qualitativas e os dados que elas produzem são considerados muito superficiais pelos gerentes.”

Em relação às pesquisas de satisfação dos clientes uma lista contendo sete aspectos em comum encontrados entre 124 grandes empresas norte americanas que praticam tal atividade são relatados por ROSSI e SLONGO (1998).

GODOY (1995a) descreve que a pesquisa qualitativa tem as seguintes características básicas:

- ◆ tem o ambiente natural como fonte direta de dados,
- ◆ o pesquisador é instrumento fundamental,
- ◆ é descritiva,
- ◆ o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador,
- ◆ pesquisadores utilizam enfoque indutivo na análise dos dados.

GODOY (1995b) conclui neste outro artigo que a pesquisa qualitativa é um meio muito eficiente de captação do fenômeno em estudo, sendo que esse tipo de abordagem pode ser feito através de três maneiras: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Em função da dificuldade de obtenção, muitas vezes, de dados confiáveis e da importância em conhecer o máximo possível a voz do consumidor, esse tipo de pesquisa parece ser bastante indicado para tal empreitada.

GODOY (1995a) explica “Quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação (pesquisa qualitativa) parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada.”

WOODRUFF e GARDIAL (1996) têm que as pesquisas quantitativas são em geral mais rápidas e mais fáceis de administrar, mas suas limitações implicam em uma visão limitada dos desejos do consumidor. São mais apropriadas quando há um número pequeno de respostas esperadas, de conteúdo identificável previamente e em um formato limitado.

Esses autores propõem que “uma maneira de pensar sobre os valores do consumidor é imaginar uma cebola com suas muitas camadas. Começando pela superfície, cada uma destas camadas deve ser exposta para mostrar que há novas superfícies até que o coração da cebola seja alcançado. Compreender os valores do consumidor implica tal processo de descascamento e muito mais flexibilidade na quantidade e tipo de informação obtida do consumidor do que aquela representada pelas pesquisas tradicionais.”

OLIVEIRA e MORAES (1994) afirmam, por sua vez, que a coleta de dados para a obtenção da voz do consumidor, via questionário enviado pelo correio, tem resultados bastante positivos, citando em seu artigo três casos que corroboraram sua afirmativa.

Os autores utilizam o método TDM (*total design method*), mencionando alguns cuidados exigidos na aplicação desse método, que se bem aplicado, fornece ótimo suporte à pesquisa pretendida.

OLIVEIRA e MORAES (1994) concluem que “o questionário deve ser elaborado com clareza e pré-testado, apresentar o máximo de questões fechadas e ser elaborado na forma de *booklet*. As perguntas devem ser colocadas em ordem descendente de importância e distribuídas em áreas temáticas por tipo de questão, sendo colocadas em primeiro lugar aquelas consideradas mais agradáveis.” Este tipo de pesquisa dá mais espontaneidade ao pesquisado.

STRUEBING e CALEK (1996) listam o que fazer e o que não fazer numa pesquisa:

- “Teste sua pesquisa com consumidores que sejam representativos para ter certeza que você incluiu as questões chaves e que elas são claras e colocadas de forma neutra.
- Encontre maneiras para motivar as pessoas a responder uma pesquisa por correspondência, tal como incluir algum tipo de incentivo para seu preenchimento, ou informe os consumidores de que maneira você usará essas informações para melhorar o serviço para eles.
- Faça perguntas qualificadas de forma a que você possa separar aqueles que são consumidores freqüentes daqueles que nunca usaram seus serviços.
- Pergunte sobre seus concorrentes e inclua clientes de seus concorrentes em suas pesquisas.
- Saia da sala para que comentários sejam feitos.
- Deixe espaço para que seus consumidores escrevam seus nomes e telefones, mas torne isso opcional.

- Peça a seus consumidores para que classifiquem os serviços em ordem de importância e desempenho, de maneira que você possa determinar onde seus recursos devam ser alocados.
- Conduza pesquisas para que meçam ambos, o que o consumidor quer e suas atitudes sobre o que eles percebem que estão recebendo.
- Não pressuponha o que seus consumidores desejam. Eles querem lhe dizer o que desejam, especialmente se você facilitar tal conduta. Por exemplo, crie um pequeno questionário de forma que seus clientes possam preenchê-lo enquanto pagam.
- Não abuse das pesquisas enviando freqüentemente conjuntos de perguntas superficiais para um grupo qualquer de consumidores.
- Não apenas pergunte o que você considera importante, encontre o que os consumidores entendem ser importante através de grupos específicos de pesquisa e entrevistas.
- Não force seus clientes a responder sua pesquisa. A intenção atrás das perguntas é criar lugar para que as pessoas se sintam felizes em utilizar seus serviços ou produtos. Se você os infernizar, eles não ficarão felizes.”

NOGAMI (1996) recomenda oito pontos para tornar uma pesquisa mais valiosa e que as questões devem ser divididas em três categorias:

Questões atitudinais – buscam identificar concordância, satisfação, compreensão.

Questões de conhecimento, experiência – conhecimento e experiências específicas sobre o produto ou serviço.

Questões comportamentais – buscam identificar como o pesquisado se posiciona frente a uma condição apresentada.

ALBRECHT(1995) fixa quatro perguntas como básicas que distinguem o valor para o cliente:

1. Que atributos da experiência do cliente têm um valor particular?
2. Quão desejável é cada atributo em relação aos outros?
3. Como nos classificamos, em comparação com os concorrentes relevantes, nos fatores mais valorizados?
4. O que podemos fazer para adicionar valor à experiência do cliente e assim prover uma experiência diferenciada?

Esta preocupação é mostrada por BARSKY (1995) onde é introduzido o conceito de atendimento das expectativas em conjunto com seu grau de importância, de forma a identificar se determinado quesito tem significado para o cliente.

Um alerta é dado por FUTRELL (1994): as pesquisas podem falhar devido a erros introduzidos decorrentes da amostragem (dois tipos) e da medição (oito tipos). Isso mostra que os cuidados na elaboração de uma pesquisa e na análise de seus resultados deve ser grande.

HAYSLIP (1994) alerta para a diferença que deve existir no tipo de pesquisa efetuado para a identificação da satisfação do consumidor final e do consumidor empresa.

HOM (1997) discute o índice PGCV - ganho potencial de valor do cliente - afirmando que é importante não apenas fazer uma análise do desempenho apresentado por determinada característica do produto ou serviço, como também efetuar uma análise da importância daquele quesito.

Apresentados ambos ao consumidor, desempenho (P) e importância (I) do quesito, numa escala de 1 a 7, poder-se-ia aí obter o índice ACV – valor apontado pelo consumidor

$$ACV = I \times P_{(apontada)}$$

Sendo que este pouco informará, segundo o autor, quanto a estratégia a ser utilizada para compreensão dos desejos do consumidor, e portanto será necessário encontrar mais outro índice, o UDCV - valor máximo desejado possível

$$UDCV = I \times P_{(máxima\ possível)}$$

A partir desses dois índices será possível medir a diferença para a máxima satisfação do consumidor. Logo o PGCV será o resultado de

$$PGCV = UDCV - ACV$$

Esse índice permite que se faça a proposta adiante, onde uma pergunta do tipo:

“Eu sou capaz de realizar meu trabalho com este tipo de software”

Respostas : DT D I C CT ,

onde,

DT - discordo totalmente da afirmação (1)

D - discordo da afirmação (2)

I - sou indiferente à afirmação (3)

C - concordo com a afirmação (4)

CT - concordo totalmente com a afirmação (5)

Seria complementada com a questão:

Esta situação (ou afirmação) é para você:	extremamente importante (4)
	grande importância (3)
	importante (2)
	pequena importância (1)
	nenhuma importância (0)

Os pesos dados a cada um dos valores representariam, na pesquisa de mercado, não somente a visão do consumidor em relação à questão apresentada, como também a importância dada à afirmação.

Presumir-se-ia que, maior a importância dada à questão, maior a atenção do consumidor ao fato, e portanto maior a confiabilidade da resposta.

Essa preocupação é mostrada por WALKER (1997), que apresenta uma matriz de importância da questão para o pesquisado. Essa matriz é mostrada na figura 8.1. É possível a substituição do enfoque a suporte, dado pela autora, pelo termo concordância, sugerido em diversas pesquisas e em nosso exemplo acima.

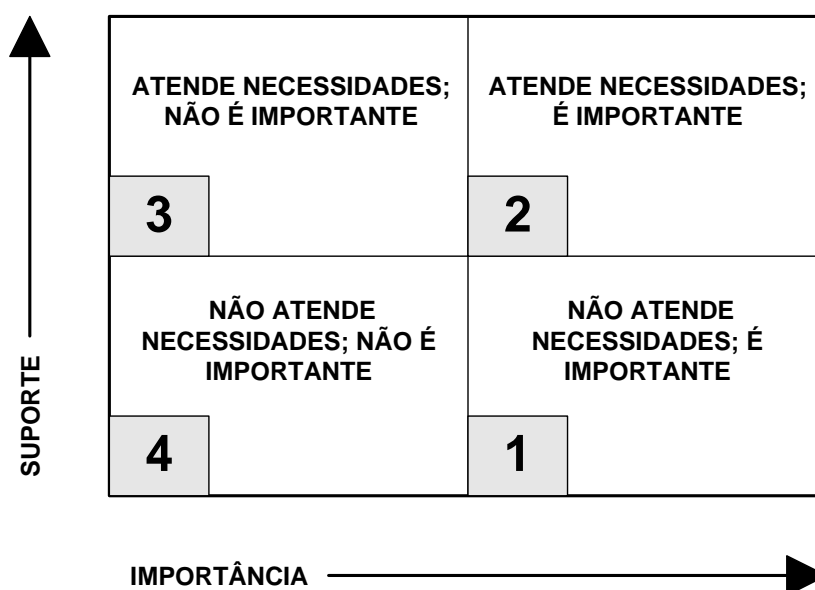


fig 8.1 - A Quadrante de Análise. WALKER(1997)

“Há a necessidade de determinar e priorizar (grifo nosso) as necessidades dos consumidores de cada segmento de mercado”. GITLOW e GITLOW (1994)

ROZUM (1994) sugere o uso de uma matriz de medição para identificar as necessidades do consumidor e o que deve ser melhorado no processo para atingir esta meta.

Para medir a satisfação dos consumidores GITLOW e GITLOW (1994) propõem um valor denominado “peso total” que é a medida do gap de cada requisito do consumidor em cada segmento do mercado. Este valor é calculado segundo a fórmula:

$$\text{Peso total} = (I \times D) / C, \text{ onde}$$

I = valor que quantifica a importância do requisito para o consumidor, do ponto de vista do mesmo, em cada segmento de mercado. Esta escala varia de um (1) nenhuma importância até cinco (5) muito importante.

D = quantifica o nível de desempenho desejado para cada requisito do consumidor em cada segmento de mercado. A escala varia de um (1) pouca melhoria até cinco (5) grande melhoria na habilidade da organização em exceder os requisitos dos consumidores.

C = quantifica o gap entre os requisitos do consumidor e o desempenho atual da organização. A escala varia de um (1) grande gap até cinco (5) gap muito pequeno.

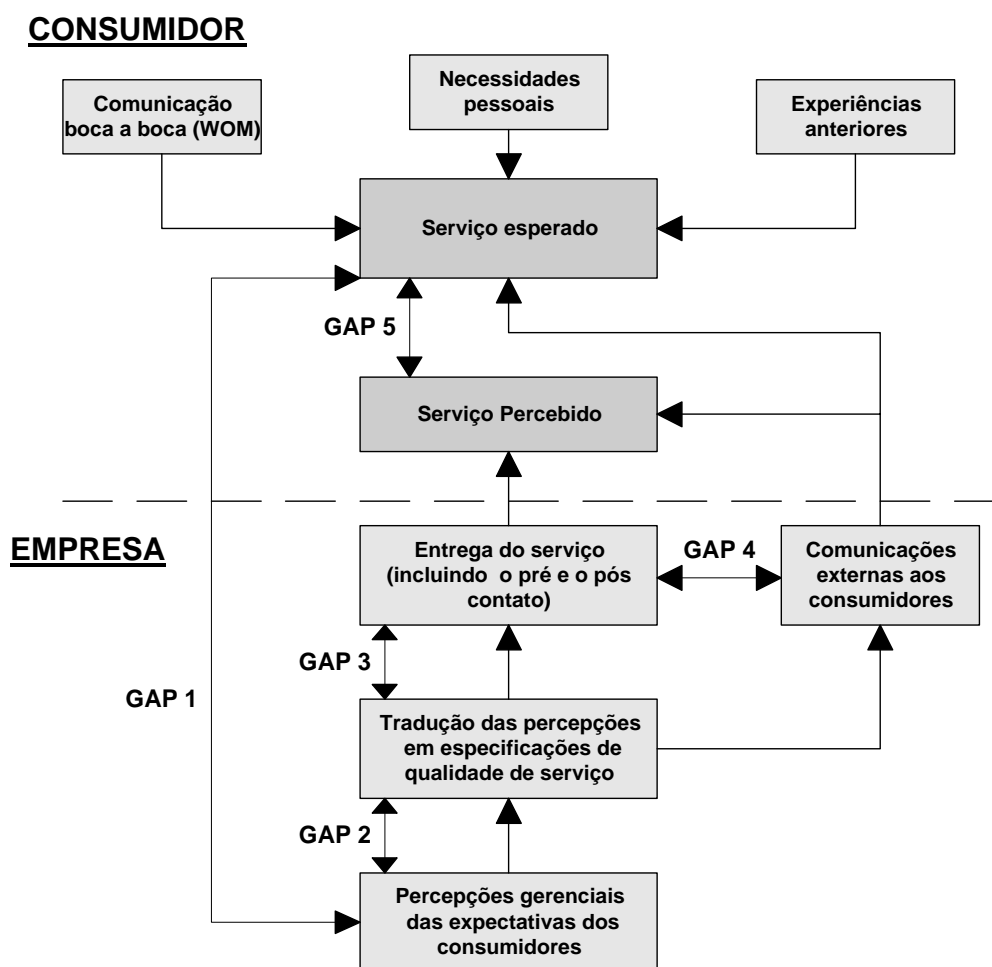


Fig. 8.2 - Modelo de qualidade em serviços – PARASURAMAN; ZEITHAML e BERRY(1985)

Este gap coincide com o gap 5 proposto por PARASURAMAN; ZEITHAML e BERRY (1985) no modelo dos cinco gaps na qualidade de serviços, que reproduzimos na figura 8.2.

O gap 5 indicado na figura representa, segundo ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) à “discrepância potencial entre o serviço esperado e o percebido do ponto de vista do consumidor. Os fatores determinantes para o serviço esperado pelo consumidor inclui a comunicação boca a boca (WOM), necessidades pessoais, experiências anteriores e comunicações externas do fornecedor de serviço.”

Quanto ao problema de escalas de pontuação discutidas acima, ROSSI e SLONGO (1998) concluem “a respeito de escalas que **não** existe uma escala ideal que seja capaz de responder, indistintamente, a todas as pesquisas de medição de satisfação de clientes. Importa analisar os propósitos que levam uma empresa a conceber um sistema de avaliação da satisfação de seus clientes e, a partir dessa compreensão, elaborar o tipo de escala mais apropriado, o que provavelmente se configure mais confiável e válido.”

Um outro fato ainda chama atenção em relação aos resultados e ao estudo feito quanto às respostas fornecidas pelos consumidores, pois deve-se ter um grande cuidado em criar grupos de respostas. No exemplo dado anteriormente, concordar totalmente e concordar podem significar visões diferentes dos pesquisados.

Consumidores totalmente satisfeitos e consumidores satisfeitos não representam pensamentos similares e exigem ações diferenciadas. JONES e SASSER (1995)

Consumidores muito insatisfeitos, insatisfeitos ou indiferentes podem causar grandes danos a empresa. JONES e SASSER (1995)

Conforme mostrado, é importante, quando da pesquisa, a empresa não se vir tentada a unir diferentes tipos de manifestação de satisfação dos consumidores, pois tal união pode conduzir a conclusões falsas e conseqüentes prejuízos futuros.

Somente a pesquisa pode não ser garantia suficiente que os dados obtidos serão confiáveis em sua totalidade, portanto CASEY e outros (1993) sugerem o uso de uma ferramenta denominada processo DQO (data quality objective), que inclusive foi utilizada por alguns funcionários do INEL (Idaho National Engineering Laboratory) em conjunto com o QFD.

9 A IDENTIFICAÇÃO DOS DESEJOS DO CONSUMIDOR - A PORTA DE ENTRADA DO QFD

Até o momento já foram discutidas muitas das características e peculiaridades do consumidor, entretanto é interessante detalhar um pouco como esses dados podem se tornar aproveitáveis para o QFD. A preocupação então será a identificação e a priorização das necessidades dos consumidores para o preenchimento da primeira coluna na primeira matriz do QFD – denominada casa da qualidade.

A Florida Power & Light Company (FPL), uma empresa reconhecida por sua contínua busca de melhoria da qualidade denomina “voz do consumidor” como uma ferramenta usada para definir o segmento de mercado em mudança constante pelos consumidores, a determinação e priorização dos requisitos dos consumidores em cada segmento de mercado, a identificação dos processos usados para atender os requisitos destes mercados e a análise e cruzamento destes dados. GITLOW e GITLOW (1994)

Nessa busca livre, baseada em pesquisa e no processo “brainstorming”, a equipe levaria o desejo inicialmente apontado pelo consumidor a uma afirmação mais objetiva, identificando uma dimensão da qualidade vista pelo consumidor.

Os pontos que, dentro desse detalhamento, viessem a se repetir, receberiam uma maior importância na elaboração de questionários de levantamento dos desejos do consumidor, direcionando a pesquisa.

No desenvolvimento dos dados iniciais para o QFD podem ser utilizadas diversas ferramentas desenvolvidas na área da qualidade, e uma lista delas é proposta por MAZUR (1997), conforme se pode ver na tabela 9.1.

Tabela 9.1 – Diversas ferramentas para capturar a voz do consumidor – MAZUR (1997)

FERRAMENTA	OBJETIVO
Brainstorming (Brassard e Ritter -1994)	Rapidamente gera idéias num processo que promove a discussão sem críticas
Diagrama de afinidades (Brassard e Ritter – 1994; Mizuno –1988; Nayatami e outros – 1994)	Mostra conexões naturais entre idéias. Mais que predeterminar categorias e conjuntos de idéias dentre elas, ela permite que estas idéias se agrupem naturalmente.
Diagrama de árvore (Brassard e Ritter – 1994; Mizuno –1988; Nayatami e outros – 1994)	Para refinar os agrupamentos do diagrama de afinidades em termos de sobreposição entre diferentes níveis de abstração e para identificar idéias esquecidas.
Processo de hierarquia analítica – AHP (Saaty – 1990; Zultner –1993)	AHP utiliza comparação de pares afins para medir a importância e estabelecer uma escala de relação de prioridades.
Tabela de segmentação de consumidores (Daetz e outros – 1995; Mazur e Zultner – 1996)	O grupo de QFD pode rapidamente identificar dados de uso e demográficos sobre segmentos de consumidores potenciais e então rapidamente encontrar os segmentos mais importantes.
Matriz de segmentação de consumidores (Zultner – 1992; Mazur – 1995)	A abordagem utilizada nesta ferramenta está baseada no fato que recursos escassos para visitas a consumidores conduzem a aplicar tais visitas inicialmente a consumidores mais suscetíveis a auxiliar o sucesso do nosso projeto e a satisfazer primeiro a suas necessidades.
Check list (McQuarrie – 1993; Mazur – 1995)	Assegurar que as visitas aos consumidores sejam bem conduzidas.
Diagramas de fluxo, Diagramas de árvore, Tabela de processos para o consumidor (Nelson – 1992)	Desenhar os processos e assuntos de interesse para o consumidor.

Diagrama de transição de estado (Gane e Sarsson – 1977; Mazur – 1995)	Captura a lógica do consumidor durante o uso de um produto ou serviço. Identifica eventos que podem acionar alguma necessidade do consumidor.
Diagrama de fluxo de dados – DFD (Gane e Sarsson – 1977; Mazur – 1995)	O diagrama de fluxo de dados permite que um processo seja mostrado num estado lógico (tudo aquilo que o consumidor vê) sem exigir uma implementação física. Desde que o consumidor irá tomar decisões baseadas em algum conhecimento seu (dados), o DFD pode ajudar-nos a compreender os fatores influenciadores.
Tabela contextual do consumidor – CCT e Tabela de tradução literal – VTT (Ohfuji e outros – 1990; Marsh e outros –1991; Mazur – 1995; Mazur e Zultner – 1996)	CCT registra o contexto de uso do produto ou serviço. Facilita a compreensão do ambiente e outros assuntos relacionados a confiabilidade e ao projeto robusto e para ajustar as metas de desempenho na casa da qualidade. Algumas vezes é combinada com o VTT para revelar palavras e observações ocultas sobre as necessidades dos consumidores.
Tabela da voz do consumidor – CVT (Ohfuji e outros – 1990; Marsh e outros – 1991; Mazur – 1995; Mazur e Zultner – 1996)	'Consumidores compram benefícios, empresas criam as especificações', diz um velho ditado do marketing. O CVT é utilizado para determinar se os dados para o Gemba representam as necessidades ou benefícios reais para os consumidores, ou uma especificação de engenharia para desempenho, funcionalidade, tecnologia, solução, preço etc.
Diagrama de afinidade da qualidade requerida e diagrama de árvore.	O diagrama de afinidade é utilizado para desnudar as estruturas subjacentes da qualidade requerida do ponto de vista do consumidor. A árvore é utilizada para corrigir a estrutura e procurar por mais dados ocultos.
Tabela da qualidade planejada (Mazur – 1995)	Esta é o quadro à direita da casa da qualidade, onde a qualidade requerida é priorizada.

A tabela acima corrobora a existência de inúmeras ferramentas que permitem identificar a necessidade de consumo, de certa forma indo ao encontro com a hipótese h4. Aqui, portanto, fica a restrição de conhecimento e de uso dessas

técnicas, o que parece ser o principal fator de restrição para a real compreensão das necessidades de consumo.

Muitos dos trabalhos desenvolvidos em QFD, para a compreensão da voz do consumidor, utilizam o diagrama de árvore, no qual são detalhados três a quatro níveis de detalhamento da voz do consumidor, onde a equipe de desenvolvimento tenta, a partir dos dados obtidos no diagrama de afinidades, entender melhor os desejos do consumidor.

OHFUJI, ONO e AKAO (1997) comentam sobre essa primeira e fundamental etapa do QFD “como métodos para se colher dados primitivos²¹ e dados de atributo além das pesquisas sobre usuários, feitas através de enquetes e entrevistas, pode-se pensar na utilização de informações de reclamações, cartões de sugestões, informações internas da empresa, ou de noticiários do meio, etc., porém o importante é ter a postura de obter verdadeiras exigências dos clientes. Para se conseguir bons dados primitivos, é importante que se preocupe no dia-a-dia em armazenar informações. Questões do tipo como e o que armazenar como informações ou, ainda, o que deve ser feito para que essas informações possam ser extraídas e utilizadas nos momentos necessários, são decisivas para bem administrar as informações. Além disso, analisar se os dados primitivos estão em viva voz dos clientes e através de dados de atributo verificar em que momento os dados primitivos foram registrados; tudo isso constitui chave para obter verdadeiras exigências. As informações coletadas pelo pessoal do setor comercial são, muitas vezes, informações distorcidas pelas cabeças dessas pessoas e, não raras vezes, influenciadas pelas exigências dos clientes imaginadas dentro da própria empresa.”

²¹ Dados primitivos – denomina-se quando as informações (exigências) dos clientes em relação à mercadoria considerada forem expressas verbalmente – autores citados.

AKAO (1996), um dos criadores do QFD, fornece uma lista de oito etapas a serem consideradas nessa fase:

- “Extração da qualidade exigida em estado latente – a coluna de informações primitivas mostra como os clientes apresentam informações e sugestões de diversas formas. Não se chegaria ao fim, se tentasse atender a todas as exigências, sugestões e reclamações.... Além disso, é importante convertê-las em exigências fundamentais simples, que não contenham mais de um significado....
- Consolidação das diferentes exigências em linguagem comum – efetuando-se a conversão desta forma, poderão surgir centenas e até milhares de exigências, criando uma dificuldade enorme para juntar e organizá-las. Para organizar coisas confusas, o método KJ (diagrama de afinidade) é bastante útil....
- Classificação pelo método KJ – as exigências devem ser anotadas em cartões, para ser organizadas e classificadas....
- Classificação abandonando a preconcepção - quando há pessoas no grupo que gostam de impor suas idéias, jamais se chegará a uma conclusão final....
- Market-in – Uma vez que o seu produto continuará sendo fabricado no futuro, é natural que desde o início já existam alguns conhecimentos quanto à exigência... Desde que se disponha a organizar as exigências coletadas no mercado, com tanto sacrifício, é importante que se experimente fazê-lo dentro do espírito do *market-in*, colocando-se completamente na posição do consumidor e abandonando totalmente a concepção da empresa de até então....

- Acréscimo da informação de qualidades óbvias (obrigatórias)²² – as exigências que forem consideradas importantes para a empresa devem ser acrescidas, no momento em que se faz a sua ordenação, de nível superior para inferior...
- Conversão das qualidades negativas em qualidades positivas – Quando as informações reunidas forem totalmente provenientes de reclamações, as mesmas devem ser convertidas em expressões positivas. Nesse caso, devem-se converter essas reclamações em ‘modos de reclamações’ e estudar, como estes influiriam no sistema de nível superior, caso ocorram....
- Acréscimo de qualidades atrativas²³ – Não basta converter informações provenientes de reclamações, para se extraírem as verdadeiras qualidades atrativas.... É preciso fazer todo esforço para conseguir informações as mais variadas possíveis.”

GITLOW (1993) aponta que a captura da voz do cliente pode ser feita através da pesquisa de mercado e da análise dos pedidos de venda, onde “a análise dos pedidos de venda envolve a compilação e avaliação sistemáticas de informações referentes às necessidades presentes e futuras do cliente, e que são coletadas durante as interações de vendas com os clientes.... A análise dos pedidos de venda é uma janela importante para enxergar as necessidades do cliente.”

GITLOW e GITLOW (1994) trazem à discussão um ponto importante, que é dar atenção ao segmento de mercado escolhido, e a partir daí procurar levantar os desejos do consumidor, num modo mais direcionado, mais objetivo e com esforços menores do grupo de QFD.

²² Ver figura 3.4 – Diagrama de Kano

²³ Ver figura 3.4 – Diagrama de Kano

O mesmo enfoque acima é descrito por GRAESSEL e ZEIDLER (1993).

O foco no consumidor fornece o direcionamento para os esforços de melhoria. Sem um foco bem claro do consumidor, os esforços para a qualidade podem facilmente se tornar difusos. SIRVANI (1996)

“Quanto mais tempo as pessoas trabalham em uma determinada indústria ou área de concorrência, maior a probabilidade delas realmente não entenderem seus clientes - embora aparentemente acreditem que sim.” ALBRECHT (1995)

“O único meio de obter uma compreensão exata de seu produto é perguntando a seus consumidores”. FERRIN (1994).

SHIBA, GRAHAM E WALDEN (1997) escrevem que “Kano e seus colegas acreditam que as exigências unidimensionais, atrativas e obrigatórias²⁴ dos clientes podem ser classificadas através de um questionário. Esse questionário tem o formato de uma lista de perguntas, cada uma tendo duas partes...”.²⁵

Há de se reforçar que somente obter a expressão dos dados primitivos do consumidor, conforme AKAO (1996) pode não ser o suficiente, pois aí então surgirá o desafio de uma correta transformação destas necessidades em especificações técnicas (SQC).

OHFUJI, ONO e AKAO (1997) “É preciso analisar quais são de fato as verdadeiras exigências. Nesta análise, as exigências serão subdivididas, para depois serem novamente totalizadas. Assim, em primeiro lugar, é realizada a conversão dos Itens Exigidos para Qualidades Exigidas. Dentre os Itens Exigidos, deve-se encontrar

²⁴ ver figura 3.4 – Diagrama de Kano

²⁵ ver capítulo 3, especialmente a tabela 3.1 e suas considerações .

informações lingüísticas relativas à qualidade, expressas de modo claro e simples, ou seja, expressões que não tenham duplo sentido, considerando-as Qualidade Exigida. Por se tratar de 'qualidade', deve-se evitar expressões relativas às medidas ou aos valores específicos, sendo desejáveis expressões com baixo grau de abstração.”

SHIBA, GRAHAM e WALDEN (1997) indicam que “assim como os métodos estatísticos extraem fatos subliminares a partir de dados numéricos para a melhoria reativa e controle de processo, também os métodos semânticos são a base para a descoberta dos fatos subliminares a partir dos dados de linguagem²⁶. A semântica é o estudo científico da relação entre a linguagem e a realidade. A semântica provê um conjunto de ferramentas que ajudam a explicar os dados lingüísticos.”

Os autores ainda ponderam que “as pessoas têm uma forte tendência de empregar uma lógica de dois valores, ou 0–1. A escala de dois valores é muito grosseira e não define qual é o limite entre as duas médias dos dois valores....

...A lógica ou o discurso com dois valores, se usados sem cuidados ou à toa, podem ser uma ferramenta de retórica ou demagogia. Ela simplifica a situação ao ponto da não realidade, e as pessoas freqüentemente a usam com fins de dominar outros ou iludir a si mesmas.

O pensamento e o discurso de múltiplos valores são as ferramentas daqueles que tentam entender a situação real e iniciar ação corretiva eficaz...

...Converter declarações de dois valores a declarações de múltiplos valores é especialmente útil porque declarações de dois valores freqüentemente contêm o germe dos fatos observáveis.”²⁷

²⁶ HAYAKAWA, S. I. e HAYAKAWA, Alan R. **Language in thought and action**. 5^a ed., New York, Harcourt Brace & Company, 1990.

²⁷ Ver capítulo 7, em sua parte final, onde algumas considerações sobre semântica são feitas.

Para OHFUJI, ONO E AKAO (1997) a extração da qualidade exigida a partir das declarações do cliente é feita através da observação. “A observação é algo que deve ser realizado infalivelmente, antes de iniciar as atividades de desenvolvimento do novo produto. A observação cria momentos de inspiração para o novo produto.... Quando se fala em observação, pensa-se logo em ‘Observação da cidade (*town watching*)’, entretanto não é só isto. A observação da natureza, dos seres humanos, ou então dos acontecimentos diários, enfim, de tudo, é que servirá para a atividade denominada conversão para Qualidade Exigida.”

Neste momento já há uma linha de trabalho delineada para a condução e compreensão dos desejos do consumidor. Entretanto, mesmo que seja possível essa compreensão, há de se recordar discussões anteriores, mostrando que o consumidor nem sempre é claro em suas manifestações e de pouca valia é para melhoria ou desenvolvimento de produtos ou serviços caso ele não tenha algum tipo de experiência anterior.

Assim todas as medidas sugeridas até agora pelos diversos autores citados, devem ser analisadas com um certo cuidado, compreendendo que há limitações a serem consideradas.

É importante recordar que “duas pessoas podem usar a mesma palavra numa conversa mas cada uma poderia entendê-la num contexto completamente diferente.” SCULLY (1995). É necessário, portanto, que a equipe de desenvolvimento tome cuidado com o que foi dito e aquilo que se pretendia dizer.

Contudo ainda há uma difícil etapa na jornada de tradução dos desejos do consumidor para especificações técnicas, devidamente compreensíveis para um

sistema de manufatura. A tradução dos desejos dos consumidores para as especificações técnicas não é imediata.

“Desdobrando-se a Qualidade Exigida, expressa com palavras do cliente, para a Característica da Qualidade, que é uma palavra técnica, torna-se possível concretizar a exigência abstrata do cliente em forma de produto ... A Característica da Qualidade trata da natureza e capacidade, que são objetivos de avaliação da qualidade e é característica substitutiva da exigência verdadeira do cliente.” OHFUJI, ONO e AKAO (1997).

Assim tem início a elaboração da lista de SQC's (características da qualidade), processando inicialmente as informações dadas, conforme descrito acima.

10 A ELABORAÇÃO DAS ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS (OU CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE - SQC)

A elaboração das SQC's, que representam a voz do desenvolvedor, é feita, em geral, na forma de diagrama de árvore, complementada com a sistemática de diagrama de afinidades.

“O objetivo final do trabalho de ser converter a voz dos clientes em linguagem de projeto deve ser a definição das características técnicas do produto, que atendam às exigências do mercado. Essas características devem ser definidas tanto em termos qualitativos como quantitativos, e são comumente chamadas de características da qualidade.” CHENG e outros (1995)

“Várias atividades, como o detalhamento do projeto, estabelecimento dos processos de fabricação, até o teste experimental no mercado podem ser comprometidos, se as características da qualidade não forem corretamente estabelecidas.” CHENG e outros (1995)

A preparação de uma lista de características da qualidade deverá ser feita pelo grupo de desenvolvimento do QFD, a partir de uma série de dados, da experiência dos participantes, da aplicação de metodologia de “Benchmarking”, da exploração de sistemática de “brainstorming”, tudo isso de maneira a permitir a elaboração de lista das SQC's.

HELMAN e ANDERY (1995) apresentam uma tabela de integração das ferramentas da qualidade às etapas dos ciclos PDCA (ciclo da qualidade de Deming - planejar, fazer, verificar e agir) e SDCA (ciclo padronizar, fazer, verificar e agir) para manter e

melhorar os resultados de um processo, na qual indicam que o PDPC seria uma ferramenta muito efetiva nos estágios inicial, intermediário e avançado na elaboração de plano de ação, padronização e conclusão do PDCA, assim como na preparação de procedimentos operacionais padrões do SDCA.

GITLOW (1993) coloca que o PDPC “desenvolve planos de contingência. Essa ferramenta é usada com um problema não familiar de processo ou produto.”

SHIBA, GRAHAM e WALDEN (1997) descrevem o uso do PDPC como “um diagrama do fluxo de possibilidades alternativas e contramedidas para cada uma delas. Frequentemente utilizado para projetar respostas a obstáculos – respostas a questões ‘que acontece se?’ “.

Segundo AKAO (1997) “o grupo de desenvolvimento dos métodos CQ na Juse, liderado por Nayatani, tem proposto o uso dos sete novos instrumentos de CQ como um método de CQ para processos de raciocínio.”

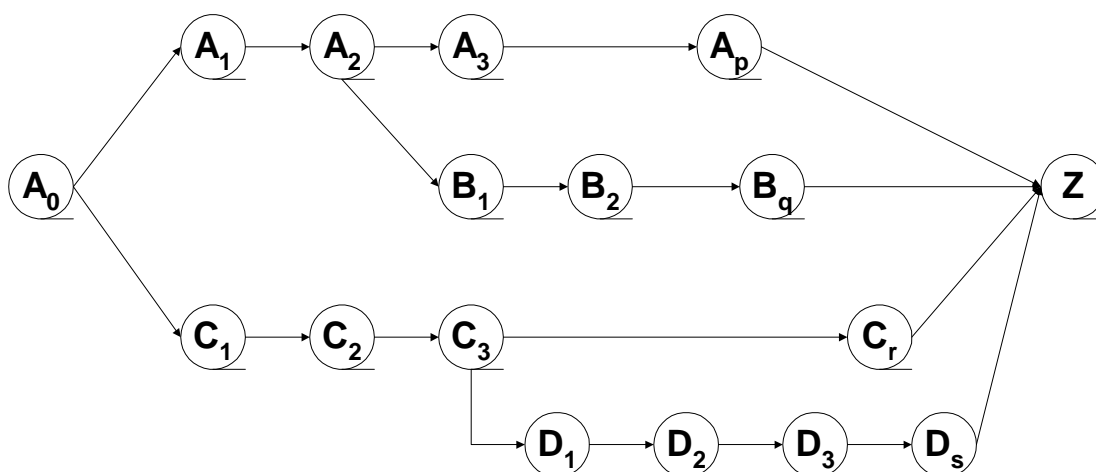
Afirma COHEN (1995) sobre o PDPC que “com este método o grupo desenha um diagrama – possivelmente um fluxograma – que descreve como um consumidor deverá utilizar ou interagir com seu produto ou serviço. Em cada ponto da interação do consumidor, um brainstorming do grupo identificará aquilo que poderá ocorrer de errado. Para cada imprevisto considerado, o grupo desenvolve contramedidas. Essas contramedidas podem ser classificadas em duas categorias: ações que possam ser tomadas quando o imprevisto ocorrer e – melhor – ações que o grupo de desenvolvimento toma para evitar o imprevisto. O diagrama PDPC é muito efetivo.”

BOSSERT (1991) descreve que o PDPC “permite localizar todas as possíveis respostas e decisões que possam ocorrer. Este diagrama pode ser considerado o oposto ao FMEA.”

O autor descreve ainda o PDPC como “uma ferramenta que mapeia todos os possíveis eventos e contingências que possam ocorrer quando se parte de um problema estabelecido para uma possível solução. Isso é utilizado para planejar cada possível cadeia de eventos que devem ocorrer quando o problema ou meta são desconhecidos.”

O PDPC pode ser uma interessante ferramenta para verificar se as escolhas de correlação na matriz são procedentes ou são coerentes.

Um exemplo do PDPC é mostrado no livro de MIZUNO (1988), e reproduzido na figura 10.1.



COMO PENSAR NO MÉTODO PDPC (Mizuno, 1988, p. 223)

fig. 10.1 - esquema básico do PDPC - tipo I

MIZUNO (1988) descreve que num processo investigativo, como é a situação da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, são freqüentemente descobertas novas idéias e encontrados fenômenos desconhecidos. O PDPC direciona o progresso para a meta desejada no estágio de planejamento, ou durante o estágio de

pesquisa e desenvolvimento, pela antecipação de condições e resultados indesejáveis.

Isso é feito quando da elaboração e detalhamento do diagrama de compreensão dos desejos do consumidor, aparecerem vários “galhos” com afirmações iguais ou similares, que deveriam ser agrupados através de um exercício de diagrama de afinidades, e interligados (eventualmente poderia ser utilizado o diagrama de relações).

Uma outra técnica que poderia ser utilizada é aquela proposta por SWANSON (1993) sobre o QBD (*quality benchmark deployment*) que auxilia na identificação dos processos organizacionais, práticas e fatores estruturais que atendem às expectativas dos consumidores. Aplicada, pode facilitar a identificação dos processos já utilizados pelos concorrentes e que melhor estão satisfazendo os consumidores.

Esta lista inicial obtida, poderá encontrar elementos da qualidade (que são itens não quantificáveis, incapazes de avaliar a qualidade do produto e/ou serviço).

Sobre essa lista, se necessário, deverá ser aplicada a metodologia de diagrama de árvore, na tentativa de buscar as características da qualidade, que são itens quantificáveis, mensuráveis, permitindo verificar se a qualidade exigida está sendo atingida.

CHENG e outros (1995) apresentam um exemplo de diferenças entre elementos e características da qualidade, que reproduzimos adiante:

tabela 10.1 - Diferença entre elementos da qualidade e SQC's - CHENG e outros (1995)

ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Resistência	Resistência à tração
	Resistência à torção
	Limite de escoamento
Rigidez	Rigidez horizontal
	Rigidez vertical
Dimensões	Comprimento
	Largura
	Altura
	Peso

Essa lista, a princípio, pode se tornar bastante extensa, principalmente se após sua elaboração ainda for efetuado um trabalho de detalhamento através de um diagrama de árvore.

Uma situação deste tipo é relatada por HUNTER e VAN LANDINGHAM (1994) que em um estudo desenvolvido numa empresa do grupo Siemens, a Siemens Industrial Automation em Johnson City, TN, EUA, o primeiro levantamento gerou uma matriz de 40 desejos dos consumidores e 103 SQC's, o que levaria a 4.120 interrelacionamentos! O trabalho de desenvolvimento levou ao uso de métodos que permitiram agrupar e reduzir tanto os desejos como os SQC's.

A introdução de algum tipo de ferramenta de auxílio ao desenvolvedor/projetista - grupo de QFD permitirá ao mesmo que ganhe confiança nas características da qualidade listadas, antes de dar início ao desdobramento das próximas matrizes do QFD.

Sem dúvida, uma dessas ferramentas poderia ser o uso do FMEA (failure mode and effects analysis - análise dos modos e efeitos de falhas) como fonte de identificação para as diversas SQC's.

O FMEA de projeto busca “enfocar as falhas potenciais devido as deficiências do projeto do produto. Deve ser feito durante a execução do projeto do produto. Sua aplicação se estende a componentes isolados, subconjuntos principais e ao próprio produto.” CYMBALISTA (1997)

Ou então “é um método de análise de projetos (de produtos ou processos, industriais e/ou administrativos) usado para identificar TODOS os possíveis modos potenciais de falha e determinar o efeito de cada uma sobre o desempenho do sistema (produto ou processo), mediante um raciocínio basicamente dedutivo.” HELMAN e ANDERY (1995)

O FMEA é “um método analítico **padronizado** para detectar e eliminar problemas em potenciais de forma **sistemática e completa**.” HELMAN e ANDERY (1995)

Segundo CYMBALISTA (1997) é possível através do FMEA:

- “Assegurar que todos os modos de falhas concebíveis, seus efeitos e causas sejam considerados.
- Promover base para estabelecer prioridade de ações.
- Auxiliar na seleção de alternativas de projeto do produto/processo com alta confiabilidade e qualidade.
- Identificar itens críticos de segurança.

- Determinar quais características do produto/processo necessitam de controles adicionais.
- Rever controles atuais.”

Note-se que é possível o uso dessa ferramenta para se determinar a importância das características técnicas (SQC's), classificando-as e reduzindo seu número a quantidades possíveis de serem administradas.

É claro que os participantes do grupo de QFD então estarão buscando uma possível relação de possíveis características técnicas de um produto e/ou serviço, e não uma lista de problemas potenciais, entretanto a elaboração da mesma será efetuada de forma similar.

Uma ferramenta que poderia ser utilizada, para o caso de se tentar identificar qual das várias opções apresentadas pelos consumidores ou SQC's, visando auxiliar nestas decisões seria o MCDM (*multiple criteria decision making*) que busca selecionar uma alternativa de ação baseada na otimização simultânea de mais de um critério. Critérios são aqueles atributos, metas e objetivos, fixados em determinados níveis por alguém em particular e que tenha poderes para tal. Esse método de elaboração de decisão assegura o grau máximo de quantificação e isola as recomendações finais contra críticas de subjetividade ou pré-seleção inicial. GRANDZOL e GERSHON (1994).

Complementando as metodologias de definição e identificação de SQC's e tentando facilitar as etapas posteriores de trabalho do QFD com as demais matrizes até a elaboração do PTP, será feita uma proposta nossa para aqui ser utilizado um quadro complementar, cuja similaridade lembra as tabelas de FMEA, conforme mostrado na figura 10.2.

Através da análise de tabelas sugeridas por RUMMLER e BRACHE(1992), e sua proposta de planilha de análise e aperfeiçoamento de uma organização, o que, guardadas as devidas proporções, poderia ser inspiração para uma planilha de análise de análise e aperfeiçoamento de uma característica da qualidade.

SQC		ANÁLISE DE PROBLEMAS E DIFICULDADES POTENCIAIS					DATA ___/___/___
Projeto: _____							FOLHA ___ de ___
SQC PROPOSTO	PROBLEMAS EM POTENCIAL	RISCOS		CAUSAS PROVÁVEIS	PRO	PRxGRxPC	CUIDADOS NA ESCOLHA DO SQC
		PRO	GRA				
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
OBSERVAÇÕES:							

DISSERTAÇÃO - A00097 - CLÓVIS REGEDUS

fig. 10.2 - quadro de análise de problemas e dificuldades potenciais – proposta do autor

Onde, o risco do problema (PR) em potencial surgir varia de:

Altíssimo risco - (5)

Risco razoável - (4)

Há um certo risco - (3)

Pequeno risco - (2)

Não há risco - (1)

E a gravidade (GR) varia de:

Alta gravidade - (3)

Gravidade mediana - (2)

Pouca ou nenhuma gravidade -(1)

A probabilidade das causas prováveis (PC), que ajudarão a indicar algum fator a ser considerado quando da implantação da especificação técnica, se dividirão em:

Altíssimo risco - (5)

Risco razoável - (4)

Há um certo risco - (3)

Pequeno risco - (2)

Não há risco - (1)

O produto destes três fatores indicaria uma maior ou menor análise quando da escolha do SQC.

Portanto teríamos:

$$V_{\text{SQC}} = \text{PR} \times \text{GR} \times \text{PC}$$

onde obteríamos uma pontuação máxima de 75 pontos.

Quanto maior a pontuação obtida, maior o risco da escolha daquela característica da qualidade escolhida, não em relação a percepção do consumidor quanto à qualidade, ou melhor, suas necessidades, e sim em relação aos processos internos que deverão ser desenvolvidos para o alcance daquelas SQC's.

Isto deverá antecipar, junto ao grupo de elaboração dos SQC's, eventuais barreiras, facilitando posteriormente a implementação do processo escolhido.

A sugestão é aqui feita sem nenhum propósito mais ambicioso, mas acreditamos que poderá ser melhor analisada futuramente buscando sua validação através de aplicações em empresas diversas, pois os custos de revisão de um processo operacional qualquer e as conseqüências decorrentes de um processo inadequado, podem ser minimizados por um estudo mais detalhado das eventuais barreiras que podem surgir em seu caminho.

11 O QUE FAZEM ALGUMAS EMPRESAS

Para ilustrar o trabalho realizado ao longo da dissertação escolhemos quatro empresas significativas em seus respectivos setores, representando diferentes segmentos industriais para assim verificar o que estaria sendo praticado quanto ao melhor atendimento das necessidades e desejos dos consumidores.

Os segmentos escolhidos foram: ferramentas elétricas profissionais – que denominaremos empresa A; alimentícios – empresa B; equipamentos e produtos sob encomenda – empresa C e cosméticos – empresa D.

Foi antecipadamente enviado o questionário mostrado no anexo 1 e que deveria servir apenas como um roteiro das entrevistas.

As entrevistas tinham por objetivo verificar se as empresas seguem métodos claros para a compreensão e o atendimento das necessidades dos consumidores.

Outro aspecto importante observado nas entrevistas foi o do envolvimento da empresa com a ferramenta QFD, além da participação da cadeia de fornecimento na compreensão das necessidades dos consumidores / clientes.

11.1 EMPRESA A

A empresa A, uma das marcas mais reputadas no setor de ferramentas elétricas domésticas, trabalha com área própria de atendimento a consumidores, denominado SAC – serviço de atendimento a consumidores, o qual recebe em torno de 15.000

ligações / mês, entre reclamações, solicitação de informações, esclarecimentos, críticas e elogios. Esse serviço está subordinado a área de assistência técnica da empresa, e esta à diretoria comercial.

Todos os contatos são registrados e relatórios compilando esses dados são elaborados periodicamente e enviados para as áreas de Engenharia, Marketing, Assistência Técnica e Produção.

No caso de ocorrência de mais do que três reclamações iguais, um processo investigativo do problema é deflagrado pela área pertinente.

Os contatos são relatados por meio de e-mail, objetivando agilização do processo. As respostas devem retornar em 48 horas.

Atualmente as pesquisas de necessidades dos consumidores não têm recebido uma ênfase tão grande como no passado, entretanto uma interessante experiência denominada *Hobby Care*, onde funcionários das mais diversas áreas foram (após treinamento) enviados para as lojas e distribuidores, funcionando como consultores aos clientes e assim tendo contato direto com o que era importante para esses consumidores, foi recentemente realizada com sucesso. A experiência foi muito rica e deverá ser repetida.

A empresa em questão não conhece e nem trabalha com QFD e atua com programa de qualidade assegurada de seus fornecedores, entretanto não há uma integração de toda a cadeia de fornecimento quanto a compreensão das necessidades dos consumidores.

A empresa entende que ainda há um longo caminho a percorrer na compreensão dos desejos dos consumidores, e está no momento buscando a certificação ISO 9000.

11.2 EMPRESA B

A empresa B, uma das maiores empresas do setor alimentício, em torno de 25.000 empregados, tem uma longa tradição em seu contato e compreensão das necessidades de seus consumidores.

Criou uma metodologia com o objetivo de compreender as necessidades de seus consumidores, descrita sucintamente abaixo:

Entende que todos os produtos, ou alterações e adaptações dos mesmos, devem ser divididos em três tipos de projetos: pequenos, médios e grandes, onde:

projetos pequenos – pequenas melhorias internas, decorrentes de necessidades identificadas internamente, estão ligadas mais diretamente à mudanças de processos;

projetos médios – mudanças mais amplas, como por exemplo extensão de produtos de uma determinada linha de produtos, podendo ou não ser fruto de comentários de consumidores. Há necessidade de ser feita certa quantidade de investigações comprobatórias e se as proposições são condizentes com os desejos do mercado;

projetos grandes – quando há aporte significativo de recursos, prazos de execução grandes (vários meses), desenvolvimento ou adaptação de tecnologia local ou externa.

As equipes de projeto são multidisciplinares, com participação de marketing, embalagem, logística, produção, engenharia, entre outras.

O QFD foi a ferramenta escolhida para a tradução dos desejos dos consumidores na empresa, sendo feito o desdobramento com até mais que as quatro matrizes tradicionais.

O preenchimento da primeira coluna do QFD é realizada pela área de marketing da empresa, através de pesquisas de mercado, relatórios da área de SAC etc.

Foi levantado que o processo de venda de um alimento qualquer passa por três eventos marcantes denominados conforme abaixo:

- ◆ é um **produto** quando sai da fábrica e aí atende as especificações de projeto;
- ◆ é uma **mercadoria** na prateleira de venda, que caso tenha sucesso, será um dos principais elementos de motivação de compra, portanto aí podem ser incluídas, entre outras, a importância da embalagem e do trabalho de propaganda;
- ◆ é uma **iguaria** na mesa do consumidor, pronta para ser consumida. Nesse momento ocorre a percepção do consumidor, que depende de vários fatores. Atendidos os desejos dos consumidores, aqui começa a fidelização e a recompra.

Há de se notar que a dona de casa brasileira sempre, ou quase, adiciona algum valor (tempero, molho etc.) ao produto alimentício comprado, pois isso irá valorizá-la aos

olhos de seus clientes, marido, filhos, amigos, amigas etc. Esse é um fator importante e sem um controle eficiente por parte da empresa.

Algumas ferramentas são utilizadas na empresa, como QFD e QFD restrito, PDCA, matriz de priorização, análise de rotas, diagrama de Ishikawa, árvore de análise de falhas.

Em relação à redução de eventuais problemas decorrentes da entrada de dados e conceitos errados ou mal entendidos na primeira coluna da primeira matriz do QFD – a casa da qualidade – são elaborados protótipos com o objetivo de minimizar eventuais problemas com a qualidade exigida pelo consumidor e que tenha passada despercebida.

A coleta de informações das necessidades atendidas ou não dos consumidores é feita basicamente pela área de SAC.

11.3 EMPRESA C

A empresa C, líder mundial em diversos segmentos, tais como transmissão e distribuição de energia, automação, gás e petróleo etc., com várias unidades no Brasil, tem firmemente estabelecido em sua política e estratégia uma visão de foco no cliente.

Em função de sua grande diversidade foi escolhida para detalhamento uma das Unidades de Negócio.

A abordagem adotada para identificar as necessidades dos clientes é centrada nas áreas de vendas, por meio de contatos pessoais com os clientes potenciais e atuais. Outra estratégia adotada é a divulgação interna no setor de notícias e sinopses

extraídas dos principais meios de comunicação (jornais e periódicos, além de comunicados internos de distribuição pública dos principais clientes), através do sistema Lotus Notes.

Em relação aos principais clientes é adotada uma abordagem proativa de antecipação das possíveis necessidades dos mesmos, por meio de escritórios ou funcionários lotados junto a esses clientes.

A necessidade de identificar como os clientes vêem a empresa levou à criação de *workshops* onde são discutidos o nível de conhecimento dos clientes à respeito da marca, dos produtos e da imagem da organização.

A Unidade de Negócios entendeu que para uma maior aproximação com os clientes principais há a figura do Gerente de Clientes Chave.

As informações são discutidas em reuniões mensais que contam com a presença de representantes das áreas comercial, engenharia, programação, produção, garantia da qualidade e assistência técnica.

A identificação de problemas dos clientes é realizada através de relatórios de não conformidades, encaminhados em seguida por meio do Lotus Notes, ao escritório central para sua correção e posteriores ações corretivas.

A empresa mantém uma equipe de um órgão interno e independente, que ao receber (em um sistema de telefone 0800) as reclamações, sugestões e solicitações gera um documento interno na rede. Qualquer funcionário pode gerar esse documento.

A equipe é responsável para que todo o processo de atendimento se dê até a total satisfação do cliente, e é a única que pode dar encerramento ao pedido inicial..

A satisfação do cliente é verificada periodicamente por meio de pesquisa realizada ao final de cada contrato e os resultados são encaminhados às reuniões já citadas anteriormente.

A partir do exposto podemos considerar que:

- A empresa entende que o processo de Planejamento Estratégico para as necessidades dos clientes é restrito, em função de ser centrado nas necessidades de poucos clientes e não no mercado. Há necessidade de ampliar o universo gerador das informações.
- O QFD não é aplicado, havendo interesse em estudar a aplicação de tal ferramenta na Unidade de Negócios. É importante notar que o QFD foi originalmente criado dentro dos estaleiros da Mitsubishi no Japão, sendo aperfeiçoado nas empresas de bens de consumo.
- A aplicação de outras ferramentas clássicas da qualidade para percepção das necessidades dos clientes é restrita, em função do número insuficiente de pessoas disponíveis e do tipo de produto permitir uma aplicação caso a caso. Também foi considerado que muitas dessas ferramentas foram desenvolvidas para bens de consumo.
- Nota-se que a empresa percebe a importância do SAC como uma importante parte da estratégia de satisfação do cliente.
- Em função do pequeno universo de clientes da unidade de negócios (que são os principais no Brasil), se torna fácil identificar e trabalhar as necessidades apontadas pelos mesmos (grande parte fixada em especificações e contratos). Nas conversas mantidas, entretanto, foi considerado que essa posição, se bem que cômoda, dificulta a abordagem e aumento do número de clientes,

principalmente com a internacionalização do segmento e conseqüente chegada de novas e grandes empresas.

- Ficou claro a nós que esse segmento, em função do limitado número de atores participantes, permite que o conhecimento das necessidades do cliente sejam mais facilmente perceptíveis. A interação é constante, até em função do valor dos contratos, que permite que tal aconteça, e isto possibilita que as informações dos clientes fluam com boa rapidez em todos os setores da Unidade de Negócios.
- Dentro da estratégia do negócio ficou também claro que se a posição adotada é tranqüila no momento, não é tranquilizadora. Tanto isso se mostra verdadeiro que a empresa está procurando novos mecanismos e ferramentas ligadas direta ou indiretamente à qualidade e que permitam acelerar a captação, sensibilização e tratamento das informações provenientes dos clientes, e entre elas ferramentas específicas desenvolvidas pela empresa, além da criação e uso de indicadores da qualidade.

11.4 EMPRESA D

A empresa D, líder nacional em cosméticos, com uma rede própria de comercialização de seus produtos, demonstrou claramente sua preocupação em ter como foco principal de sua política o consumidor. É uma empresa típica *consumer focus* – foco no consumidor.

Essa visão implica em ter uma especial preocupação com a sociedade e obviamente com a beleza.

Em sua relação com o cliente declara que "acredita que a lealdade do consumidor à marca é resultado da efetiva satisfação com nossos produtos e serviços e da sua identificação com nossa visão de mundo e jeito de ser. Para isso tratamos nosso

consumidor como gostaríamos de ser tratados. Usamos nossa intuição, nossas experiências pessoais, além de pesquisas sistemáticas junto aos mercado para desenvolver nossos produtos."

A visão mostra bem que a empresa dá uma importância especial ao seu relacionamento com o consumidor.

Os mecanismos seguidos para atender aos anseios propostos podem ser resumidos em:

- Área de SAC altamente estruturada (com base em 0800, cadastro e histórico de cada consumidor que tenha alguma vez contatado a empresa).
- Área de atendimento às distribuidoras bem complexo, onde além dos pedidos processados também são tratadas as reclamações e sugestões (ao menos uma parte da cadeia de fornecimento segue fortalecida) dessas distribuidoras e das necessidades que as mesmas detectam em seus consumidores.
- A empresa tem um eficiente sistema de informações, que permite gerenciar todo o processo a partir da ligação do consumidor
- Classificam as reclamações em quatro tipos principais.
- As sugestões e reclamações dos clientes são processadas, fornecendo indicadores de erros em ppm, que geram grupos de melhoria, de participação multidisciplinar e com representantes de diversas áreas, tais como, compras e respectivos fornecedores, produção, engenharia, SAC, qualidade, pesquisa e desenvolvimento etc.
- Entre as ferramentas aplicadas foram citadas o brainstorming, diagrama de causa e efeito, MASP – Metodologia de Análise e Solução de Problemas, etc.
- Não utilizam o QFD.

- Utilizam-se intensamente de programas de pesquisas junto aos consumidores, tais como grupos de estudo, pesquisas contextuais etc.
- Não há mecanismos claros que propiciem uma posição proativa, isto é, de procura do consumidor querendo compreender qual a percepção em relação ao produto adquirido. A posição é reativa, isto é, feita por meio do aguardo de retorno de ligações dos clientes.
- Estão em andamento estudos junto à direção para identificação de mecanismos e ferramentas que efetivamente criem a fidelização dos consumidores.

O SAC está estruturado de maneira a ter monitores, que além de darem suporte direto aos atendentes 0800, são responsáveis pelo contato com a rede médica credenciada e pela atualização das informações sobre produtos.

O SAC também participa e acompanha as implementações decorrentes das sugestões e reclamações dos consumidores.

Uma observação interessante é que um percentual significativo de reclamações por telefone é de mulheres e de reclamações via internet são de homens.

A preocupação com os consumidores é muito intensa nessa empresa, estando totalmente estruturada e voltada para tais objetivos.

11.5 ANÁLISE DOS CASOS VISTOS

Verifica-se uma grande diferença na visão das empresas em relação as suas estratégias para alcançar a satisfação de seu consumidor, de seus clientes.

A empresa A é uma multinacional trabalhando em mercados altamente competitivos, entretanto percebe-se que não há uma estratégia aplicada em âmbito mundial, ficando a cargo de cada filial a definição de suas próprias estratégias, isto significando que não há uma estratégia definida e clara para perceber as necessidades do cliente, apesar de haver uma abordagem local, fruto do esforço de algumas pessoas da empresa.

Claro que a existência de uma área de SAC denota uma séria preocupação com os clientes da empresa, bem como o programa *hobby care* aplicado no último ano e que mostrou um potencial enorme nessa direção segundo a visão dos empregados. Entretanto são atitudes isoladas e não fruto de um planejamento global.

Na empresa B, uma grande empresa nacional, a preocupação com a qualidade de seus produtos é resultado de um esforço dirigido e definido, fruto de um plano da empresa elaborado de forma global, demonstrando uma melhor visão da importância de esforços dirigidos e constantes em relação ao consumidor.

A decisão de escolha de uma determinada ferramenta, no caso o QFD, tem se mostrado correta e trazendo retorno à estratégia adotada.

Todavia, a empresa em questão ainda não entendeu que há necessidade do envolvimento de todos na empresa para se alcançar a total satisfação dos consumidores, conforme vários autores citaram.

A empresa C, pelo perfil de seu mercado, tem uma linha de ação baseada na relação entre pessoas como realimentadora de informações. Pratica estratégias baseadas nesse pressuposto e no de que o mercado não deva mudar. Entretanto, foi detectado que atualmente está surgindo uma forte percepção que tal estratégia

pode não ser satisfatória no futuro. O uso de ferramentas da qualidade é limitado ainda, mas um programa em andamento pretende que o uso de algumas delas seja incrementado.

A empresa C mostra que a pressão no mercado de bens de capital ainda não está tão intensa quanto o de bens de consumo em relação a novas técnicas de satisfação do cliente.

A empresa D sem dúvida demonstra uma real preocupação em relação ao consumidor, estando direcionada para tal fato, conforme já descrito. O desconhecimento de algumas ferramentas, como o QFD, não necessariamente implica em perda de competitividade em seu mercado, entretanto cremos que o uso de tal ferramenta poderia ser de algum auxílio.

A empresa D foi aquela que mais fortemente demonstrou estar preocupada com o desenvolvimento de instrumentos de fidelização do consumidor, não entendendo que o mesmo ocorra de maneira natural, decorrente apenas de uma alta qualidade de produtos e serviços oferecidos.

Embora todas as empresas estão conscientes da importância de conseguir a fidelidade do consumidor, que é um fator fundamental para o sucesso das mesmas, ficou a impressão que as empresas B e D já se encontram em um estágio onde a percepção de como alcançar essa fidelidade e os mecanismos para tal são mais conhecidos e trabalhados.

Por outro lado, nenhuma das empresas apresentam mecanismos claros e proativos em captar de forma estruturada e planejada se o consumidor ficou ou não satisfeito com o produto adquirido. O único mecanismo declarado para isso é

reativo, ou seja, canalizado através do aguardo da manifestação do cliente / consumidor através do SAC, para depois dar início à correções.

Podemos concluir que as empresas estudadas, líderes em seus segmentos no Brasil:

- ◆ consideram importante procurar a satisfação do consumidor;
- ◆ não têm necessariamente uma estratégia global e clara a todos de como alcançar essa satisfação e portanto a afirmação que todas as empresas têm estratégias claras em relação à percepção das necessidades dos consumidores (**h1**), não é totalmente verdadeira nos casos vistos;
- ◆ não adotam uma postura proativa em relação aos clientes / consumidores, isto é, ao aguardar que o problema ocorra, tratam-nos apenas de forma corretiva, e não preventiva, possibilitando assim que sejam surpreendidas em seu mercado por algum concorrente melhor estruturado, dessa maneira a realimentação das necessidades dos consumidores não é parte integrante da estratégia das empresas citadas, contrastando com nossa premissa inicial **h2** que afirma ser essa realimentação parte integrante do processo;
- ◆ o SAC é considerado um importante canal de comunicação com os clientes / consumidores, apesar de ser um mecanismo reativo, demonstrando que a importância da hipótese **h2** é parcialmente atendida;
- ◆ a empresa D foi a única a citar a participação de fornecedores nos grupos de melhoria, o que demonstra um maior conhecimento da importância da participação da cadeia de fornecimento para a satisfação do consumidor;
- ◆ apesar de todas demonstrarem a importância em alcançar a fidelidade dos consumidores e dos consequentes ganhos, hipótese **h3**, as estratégias para que tal ocorra não são conhecidas das organizações;

- ◆ utilizam ferramentas da qualidade na procura de melhorar a satisfação de seu consumidor / cliente, entretanto não exploram todo o potencial oferecido pela teoria e pelos especialistas, mostrando assim quanto a hipótese **h4** – as empresas trabalham com conceitos, métodos e ferramentas que representam as necessidades de consumo – é parcialmente atendida, sendo parte da preocupação das mesmas;
- ◆ o QFD é aplicado como uma importante ferramenta em uma delas, entretanto é desconhecido nas demais. Abordagens de solução de problemas são consideradas em todas as empresas. Demonstrando que o entendimento quanto às ferramentas possíveis de perceber e alcançar a satisfação dos clientes não são comuns e nem definitivos, deixando claro que **h4** é verdadeiro mas variado em suas aplicações;
- ◆ em relação a hipótese **h5** – os desejos do consumidor não são corretamente interpretados quando de sua incorporação na elaboração das especificações técnicas dos produtos, uma hipótese negativa das demais hipóteses – não foi possível sua comprovação ou rejeição, apesar de duas das empresas demonstrarem claramente trabalhar com processos que possibilitem que essa incorporação ocorra, rejeitando a afirmação inicial feita;
- ◆ outro interessante aspecto encontrado é que as empresas com produtos mais direcionados ao consumidor final, e em relação aos quais a compra é realizada de maneira mais emocional, são aquelas que demonstram estar mais preparadas e preocupadas com estratégias claras e definidas em relação à sua satisfação;

12 CONCLUSÃO

O trabalho discutiu o consumidor e as dificuldades que os diversos estudiosos mostram na compreensão de seus desejos, dos bloqueios que o consumidor tem em manifestar seus reais desejos, mesmo em entrevistas e pesquisas bem elaboradas, de sua tendência em responder o que o entrevistador deseja ouvir e não necessariamente o que realmente lhe é importante.

Ao mesmo tempo foi visto que são muito importantes as pesquisas qualitativas como forma de tentar superar algumas destas barreiras, a vivência junto ao consumidor em relação a seus problemas, como no caso da pesquisa contextual.

Uma conclusão inicial é que o consumidor é, de certa forma, indecifrável, impossibilitando a formulação de um modelo que o represente. Essa é também a conclusão por GOLDSTEIN (1997), e ele afirma que:

- ⇒ “Há uma óbvia necessidade de se agrupar, em um único modelo, tantas influências (e.g., personalidade, ambiente, estímulos) e processos de decisão;
- ⇒ Muitos fatores que influenciam o consumidor pertencem ao campo da psicologia (história de cada consumidor e seu impacto no processo de consumo) e, até o momento, são de difícil compreensão e modelagem;”

Há de se recordar as propostas iniciais do trabalho, rerepresentadas a seguir:

h1.As empresas utilizam uma estratégia definida e clara para perceber as necessidades dos consumidores.

Segundo a bibliografia sobre o assunto, a estratégia das empresas deveria existir, todavia não é praticada (seja nos relatos feitos pela literatura, seja segundo os casos vistos). Isso reforça a necessidade de **h1**, entretanto é percebido que as empresas não conseguem se estruturar para atender essa exigência.

O levantamento bibliográfico feito retratou a influência dos diversos fatores psicológicos e comportamentais de cada indivíduo, fruto de sua cultura, condições de vida, experiências anteriores, etc., criando dificuldades tanto na sua compreensão como na identificação dos bloqueios que regulam as decisões de cada indivíduo, mostrando a necessidade de uma maior cooperação com as áreas ligadas à Psicologia Comportamental para aprimoramento desse conhecimento.

Foi possível também verificar que em função dos estudos em relação ao consumidor não serem ainda conclusivos, a vantagem competitiva das empresas que adotam estratégias em relação ao consumidor não são suficientemente fortes nos resultados alcançados, talvez porque as empresas têm feito uso das ferramentas de maneira isolada, não resultante de uma estratégia clara e global, apoiada pela alta direção. Essa conclusão é corroborada de certa forma pelas conclusões dos estudos de casos realizados (vide item 11.5)

h2.A realimentação das necessidades dos consumidores é parte integrante do processo após o produto ser lançado no mercado.

A hipótese **h2** é apontada pela literatura como importante, entretanto mesmo a literatura não é clara sobre os mecanismos a serem seguidos para atender esses requisitos, estando aí um aspecto interessante de futuros estudos. Nos casos vistos, apesar de reconhecimento da importância de tal procedimento, ainda não há políticas que definam como fazê-lo.

Essa proposta inicial de nosso trabalho foi parcialmente discutida no capítulo 4, item 4.1, em relação à realimentação através da cadeia de fornecimento e sua importância.

Portanto, em relação à cadeia de fornecimento e sua contribuição à melhoria da percepção pelo cliente / consumidor da qualidade oferecida, o levantamento bibliográfico discutiu amplamente que a composição produto / serviço é indissociável aos olhos do consumidor e portanto as cadeias produtivas tem de considerar que a competição se processa entre elas e portanto o esforço isolado de um ou alguns elos da mesma podem não oferecer o resultado desejado por todos. As ferramentas e a estratégia precisam ser definidas e trabalhadas em conjunto, sem o qual o consumidor pode ter uma percepção ruim do produto oferecido e mudar sua opção de compra.

Então, além da coleta e armazenamento de todo tipo de dados recolhidos junto do consumidor e de seu meio, a empresa deve se preocupar em repassá-los aos outros elos da cadeia de fornecimento. A cadeia de fornecimento como um todo também deve fazer parte desse esforço para coleta desses dados. Cremos que essa é uma abordagem muito importante.

h3.As empresas têm ganhos com o atendimento das necessidades dos consumidores obtendo sua fidelidade.

A hipótese **h3** ficou claramente estabelecida na literatura revista, entretanto mecanismos claros em como obtê-la não foram apontados. Discussão da literatura e conclusão estiveram presentes no item 5.2.1 deste trabalho.

É de se notar a ênfase que a literatura coloca na obtenção da fidelidade do consumidor para aumento da lucratividade das empresas a médio e longo prazo, sendo fundamental que as empresas criem mecanismos para que isso aconteça, podendo ser plenamente justificável os gastos decorrentes do treinamento e desenvolvimento de pesquisas e de ferramentas de identificação das necessidades dos consumidores.

É interessante notar entretanto, que essa importância, apesar de reconhecida para as empresas, não se traduziu ainda em métodos claros que permitam sua aplicação. É portanto uma área muito importante, merecedora de estudos mais amplos e carente de mecanismos práticos para que tal fato ocorra.

h4. As empresas trabalham com conceitos, métodos e ferramentas que permitem representar as necessidades de consumo.

A hipótese **h4** mostrou-se bastante explorada na literatura e portanto foi possível encontrar aplicações das mesmas, corroborando a afirmação feita.

Essa hipótese foi discutida no capítulo 9.

Entre as diversas ferramentas existentes para representar as necessidades de consumo no decorrer do trabalho foi possível verificar a força do QFD e seu potencial de aplicação ainda ignorado por muitas empresas. Foi possível detectar outras abordagens para identificação das necessidades dos consumidores e cremos que, até em função dos custos e do tempo envolvido na aplicação do QFD, essas outras ferramentas devam ser exploradas.

Também foi visto que o QFD é bastante discutido na literatura e tem mostrado potencial de crescimento a medida que se torna mais conhecido, portanto a inclusão de casos e de estudos sobre essa ferramenta deveria ser incentivado nos cursos de engenharia, permitindo assim sua difusão e propiciando ao material humano que formará a organização, se familiarizar com a mesma, permitindo acelerar o processo de compreensão dos desejos dos consumidores pelas empresas, notadamente as brasileiras, aumentando sua competitividade.

É importante notar que em relação às pesquisas existentes para a compreensão dos desejos dos consumidores, as pesquisas qualitativas em geral se mostram as de melhor resultado de acordo com a literatura. As pesquisas quantitativas permitem corroborar estatisticamente aquilo que foi encontrado nas pesquisas qualitativas, entretanto diversas vezes apenas comprovam a visão da empresa e não necessariamente a dos consumidores.

As pesquisas quantitativas parecem ser mais adequadas para identificação de desejos de compra, e não necessariamente para identificação das necessidades dos consumidores.

h5. Os desejos do consumidor não são corretamente interpretados quando de sua incorporação na elaboração das especificações técnicas dos produtos.

A hipótese **h5** também mostrou-se correta quando da discussão dos complexos mecanismos que regem as decisões dos consumidores, advindo daí a dificuldade que as empresas têm em compreendê-lo. Foi entretanto nos estudos de caso que as empresas fazem sérios esforços para evitar que tal acontecimento ocorra, pois isso pode significar altos custos para as mesmas.

Essa hipótese foi amplamente discutida em 5.2 onde verificou-se as dificuldades para a correta interpretação desses desejos, onde pudemos também verificar que os desejos dos consumidores não são facilmente compreensíveis, implicando que os mecanismos e ferramentas apresentados não sejam definitivos, possibilitando erros.

Quanto aos bloqueios que inibem o consumidor foi possível verificar que os há de várias ordens, e é interessante que se aprofunde as considerações relacionadas à semântica, reduzindo assim o fosso entre o significado dos símbolos criados e sua representação. Acreditamos que as pesquisas qualitativas, principalmente as contextuais, são uma interessante ferramenta de reconhecimento dos desejos dos consumidores. A participação dos funcionários da empresa nessas pesquisas é outra importante abordagem, pois os processos de compreensão e transmissão dos desejos dos consumidores ocorrem com menor interferência, possibilitando criar uma linguagem comum interna à empresa.

Como uma síntese do que foi discutido constatamos que a estratégia a ser adotada pelas empresas deve incluir ferramentas aplicadas para compreensão dos desejos dos consumidores / clientes que precisam ser claras e apresentar resultados à organizações na forma de resultados e portanto elas devem ser, quando aplicadas:

- rápidas o suficiente para evitar as mudanças naturais do mercado, da sociedade e do consumidor,
- revistas periodicamente, sem entretanto seguir modismos,
- ter o envolvimento dos diversos segmentos da empresa e, sempre que aplicável, dos demais elos da cadeia de fornecimento, pois isso oferece como vantagem, entre outras, a disseminação rápida dos desejos do consumidor;

- serem coordenadas por uma área da empresa que entre suas responsabilidades, tenha a de revisar os dados recebidos do mercado e como eles estão se difundindo na empresa.

Finalmente, após análise do que foi discutido no trabalho, é possível fazer um resumo dos principais aspectos a serem considerados em relação à estratégia das empresas nas relações de consumo, a visão e a percepção do consumidor, a fidelidade do mesmo, entre outros e a respectiva proposta de resposta das empresas para minimização do gap na tabela 12.1.

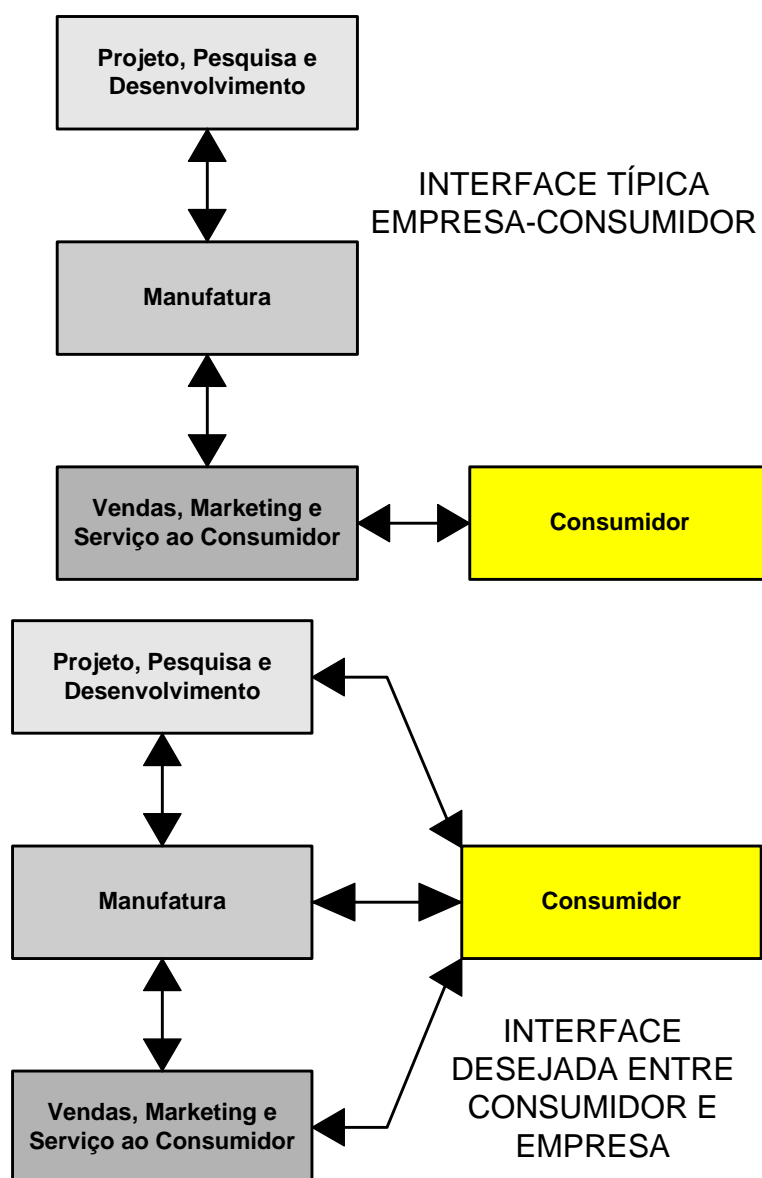
Tabela 12.1 – Algumas sugestões e comentários finais para os problemas apontados – elaborada pelo autor

Problemas detectados nas empresas	Proposta para sua minimização
1. Em relação à estratégia	
Diferenças entre a percepção da importância dos requisitos entre as organizações e seus clientes / consumidores.	Utilizar alguns ou vários dos mecanismos citados de compreensão do consumidor para suprir tal deficiência. Pesquisas qualitativas contextuais são uma ótima resposta para reduzir esse gap.
Dificuldade em responder aos requisitos do cliente / consumidor.	Aumentar a conscientização dos empregados em relação às necessidades e desejos dos consumidores. Levar os diversos empregados a manter contato direto com o cliente / consumidor ou vivenciar suas experiências.
Os principais dirigentes não estabelecem uma estratégia clara em relação aos clientes / consumidores.	Incluir indicadores de satisfação dos clientes / consumidores que afetem os bônus dos dirigentes.
2. Em relação à visão e percepção dos clientes / consumidores	
As empresas acreditam estar no negócio para fazer produtos ou fornecer serviços.	Demonstrar os ganhos a médio e longo prazos advindos da fidelização através de indicadores de acompanhamento do desembolso de cada cliente ou grupo dos mesmos.

Problemas detectados nas empresas	Proposta para sua minimização
2. Em relação à visão e percepção dos clientes / consumidores	
As informações das necessidades dos clientes / consumidores não chegam às áreas de engenharia e P&D da empresa, ou chegam distorcidas.	Incentivar e treinar os funcionários da área no uso do QFD e de técnicas de pesquisa do consumidor.
A resposta às necessidades apresentadas pelos consumidores é lenta.	Uso de ferramentas adequadas em grupos de solução de problemas, composto de pessoas do SAC, vendas, assistência técnica, produção, engenharia, qualidade e compras.
A resposta às necessidades apresentadas pelos consumidores é lenta em relação aos concorrentes.	Uso das técnicas de engenharia simultânea em conjunto com as do QFD.
3. Em relação à fidelização	
A empresa não consegue satisfazer todos seus clientes / consumidores.	Definir claramente o nicho de mercado no qual a empresa pretende atuar.
A empresa tem perdido clientes / consumidores.	Acelerar processos de pesquisa e identificação dos desejos dos clientes / consumidores. Identificar quais são os clientes chaves e procurar dados e informações junto aos mesmos, de maneira a acelerar a mudança e adequação dos produtos / serviços. Incremento das atividades de SAC e dos grupos de solução de problemas.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1) Todas as áreas da empresa (engenharia, vendas, qualidade, etc. mantém contato com o consumidor / clientes (isto é, será que as aplicações atuais do QFD – quality function deployment – desdobramento funcional da qualidade) trabalham com a visão mostrada por DANIEL (1992) – ver as duas figuras adiante)?



- 2) Como a empresa procura captar os desejos e necessidades dos consumidores / clientes?
- 3) Quais ferramentas e mecanismos a empresa utiliza para captar as necessidades dos consumidores / clientes?
- 4) Como a empresa repassa as informações dos consumidores / clientes às áreas internas da empresa?
- 5) A empresa utiliza o QFD – desdobramento funcional da qualidade – quality function deployment – no desenvolvimento de novos produtos ou

na melhoria daqueles existentes?

- 6) A empresa trabalha em conjunto com os seus parceiros da cadeia de fornecimento na compreensão dos desejos e necessidades dos consumidores / clientes (ex.: fornecedores, distribuidores, lojas etc.)? Há troca de dados e informações na cadeia de fornecimento?
- 7) No seu entender porque há dificuldades em entender os desejos dos consumidores / clientes e por que?
- 8) Há alguma estratégia definida pela empresa para perceber as necessidades e desejos de seus consumidores / clientes? Quais?
- 9) Após o lançamento de um produto ou serviço, é verificado se o produto / serviço está atendendo às necessidades e desejos dos consumidores / clientes? Como são coletadas essas informações?
- 10) A empresa tem alguma proposta para obter a fidelização do cliente / consumidor? Como funciona?
- 11) Que ferramentas da qualidade a empresa utiliza visando alcançar a satisfação do cliente / consumidor?

Pesquisa para subsidio de trabalho acadêmico

CLOVIS E HEGEDUS

referências bibliográficas

- ABREU, Cláudia B. O comportamento do consumidor diante da promoção de vendas: um estudo da relação preço-qualidade percebida. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n.º 4, p. 64-73, jul/ago 1994.
- ALBA, Joseph W. e HUTCHINSON, J. Wesley - Dimensions of Consumer Expertise. **Journal of Consumer Research**, v. 13, p. 411-54, Mar, 1987.
- AKAO, Yoji. **Introdução ao desdobramento da qualidade**. Belo Horizonte, FCO, 1996.
- _____. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre, Bookman, 1997.
- ALBRECHT, Karl . **A única coisa que importa**. São Paulo, Pioneira, 1995.
- _____ e BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**, São Paulo, Makron, 1992.
- APPEYARD, Melissa M. The strategic development of equipment: buyer-supplier co-development in the semiconductor industry. In: INTERNATIONAL PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT CONFERENCE, 5.º, Como, 1998. **Proceedings**, Como, p. 17-31, 1998.
- ARRUDA, Maria Cecília C. e ARRUDA, Marcelo L. Satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras. **RAE**, v. 38, n.º 3, p. 25-33, jul/set, 1998.
- AXELROD, Robert. **The evolution of co-operation**. Londres, Penguin Books, 1990.
- BAILETTI, Antonio J. e LITVA, Paul F. Integrating customer requirements into product design. **Journal of Product Innovation Management**, n.º 12, p. 3-15, 1995.
- BARSKY, Jonathan D. **World-Class customer satisfaction**. New York, Irwin Professional, 1995.
- BEMOWSKI, Karen(a). Codes, cultural archetypes, and the collective cultural unconscious, **Quality Progress**, v. 28, n.º 1, p. 33-6, Jan, 1995.
- _____(b). What makes american teams tick? **Quality Progress**, v. 28, n.º 1, p. 39-43, Jan, 1995.
- _____. Americans' nostalgic affair with loyalty. **Quality Progress**, v. 29, n.º 2. p. 33-6, Feb, 1996.
- BERMAN, Barry e EVANS, Joel R. **Retail management: a strategic approach**. 7ª ed., Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1998.
- BLATTBERG, Robert C. e DEIGHTON, John. Manage Marketing by the customer equity test, **Harvard Business Review**. v. 74, n.º 4, p. 136-44, Jul/Aug, 1996.
- BLY, Robert W. **Keeping clients satisfied: make your business more succesful and profitable**. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1993.
- BOONE, Louis E. e KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8ª ed., Rio de Janeiro, LTC, 1998.

- BORGES Jr., Adilson A. e NIQUE, Walter M. A formação de cestas de produtos por associações de compra geradas pelo consumidor: uma abordagem inicial. **Revista de Administração**, v. 33, n.º 4, p. 72-80, outubro/dezembro, 1998.
- BOSSERT, James L. **Quality function deployment**. Milwaukee, ASQC, 1991.
- BOULDING, WILLIAM e outros A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 7-27, Feb, 1993.
- BOWDEN, Phil. A practical path to customer loyalty. **Quality World**, p. 14-6, July, 1998.
- BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. New York, McGraw-Hill, 1996.
- BRECKA, Jon. The american customer satisfaction index. **Quality Progress**. v. 27, n.º 10, p. 41-4, 1994.
- BREISCH, Roger E. Are you listening? **Quality Progress**, v. 29, n.º 1, p. 59-62, jan, 1995.
- BROWN, Tom J. e outros Improving the measurement of service quality. **Journal of Retailing**, v. 69, n.º 1, p. 127-39, Spring 1993.
- BURNETT, John e MORIARTY, Sandra. **Introduction to marketing communications**. Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1998.
- BUZZELL, Robert D. e GALE, Bradley T. **The PIMS principles: linking strategy to performance**, New York, The Free Press, 1987.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**, Rio de Janeiro, Cop, 1994.
- CASEY, Coreen e outros Systematic planning for data collection. **Quality Progress**. v. 26, n.º 12, p. 55-9, Dec, 1993.
- CATANIA, A. Charles. **Aprendizagem: comportamento, linguagem e cognição**. 4ª ed., Porto Alegre, Artes Médicas, 1999.
- CELSI, Richard L. e OLSON, Jerry C. The role of involvement in attention and comprehension processes. **Journal of Consumer Research**, v. 15, p. 210-24, September, 1988.
- CHAN, Lai K. e WU, Ming L. Prioritizing the technical measures in quality function deployment. **Quality Engineering**, v. 10, n.º 3, p. 467-79, 1998.
- CHENG, Lin Chih e outros **QFD - Planejamento da Qualidade**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- CHIN, Kwai-Sang e PANG, Sunny K. K. A study on quality dimensions of Asian telecommunications satellite transponder leasing industry. In: ANNUAL QUALITY CONGRESS, 48º, Las Vegas, 1994. **Proceedings**. Las Vegas, ASQC, p.52-60, 1994.
- CLEARLY, Barbara A. Relearning the learning process. **Quality Progress**. v. 29, n.º 4, p. 79-85, Apr, 1996.
- CLOUTIER, Marc G. e RICHARDS, John D. Examining customer satisfaction in a big school. **Quality Progress**. v. 27, n.º 9, p. 117-9, Sep, 1994.

- CLUTTERBUCK, David e GOLDSMITH, Walter. Customer care versus customer count. **Managing Service Quality**, v. 8, n.º 5, p. 327-38, 1998.
- COHEN, Lou. **Quality Function Deployment: how to make QFD work for you**. Massachusetts, Reading, Addison-Wesley, 1995.
- CORFMAN, Kim P. ; LEHMANN, Donald R. e NARAYANAN, Sunder. Values, utility, and ownership: modeling the relationships for consumer durables. **Journal of Retailing**, v. 67, n.º 2, p. 184-204, Summer, 1991.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and supply chain management**. Burr Ridge, Illinois. Irwin Professional Publishing, 1994.
- _____ . **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo, Pioneira, 1997.
- CROSBY, Lawrence A. e outros Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p.68-81, Jul, 1990.
- CYMBALISTA, Melvin. **FMEA failure mode and effect analysis**. São Paulo, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1997.
- DAMANTE, Francisco C. **Desdobramento da função qualidade: um estudo de sua aplicação no Brasil**. São Paulo, 1997. 133p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- DANIEL, A. Lynn. Overcome the barriers to superior customer service. **The Journal of Business Strategy**, p. 18-24, Jan/Feb, 1992.
- DAWAR, Niraj e PARKER, Philip. Marketing universals: consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 81-95 Apr, 1994.
- DENTON, Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo, Makron Books, 1991.
- DOMZAL, Teresa J. e KERNAN, Jerome B. Reading advertising: the what and how of product meaning. **The Journal of Consumer Research**, v. 9, n.º 3, p. 48-64, 1992.
- DREW, James H. e CASTROGIOVANNI, Carl A. Quality mangement for services: issues in using customer input. **Quality Engineering**, v. 7, n.º 3, p.551-66, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- DUBOIS, Bernard. **Compreender o consumidor**. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1993.
- ENGEL, James F; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Consumer behavior**. 8ª ed. Fort Worth, The Dryden Press, 1995.
- ERMER, Donald S. Using QFD becomes an educational experience for students and faculty. **Quality Progress**, v. 28, n.º 5, p. 131-6, May, 1995.
- FERRIN, Richard I. I believe I'll have the Reuben. **Quality Progress**. v. 27, n.º 6, p. 61-2, May, 1994.

- FIGUEIREDO, Reginaldo S. e ZAMBOM, Antonio Carlos. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. **Revista de Administração**, v. 33, n.º 3, p. 29-39, julho/setembro, 1998.
- FLYNN, Barbara; SCHROEDER, Roger; SAKAKIBARA, Sadao. Determinants of quality performance in high- and low-quality plants. **Quality Management Journal**. v.2, n.º 2, p. 8-25, 1995.
- FONTENOT, Gwen; BEHARA, Ravi e GRESHAM, Alicia. Six sigma in customer satisfaction. **Quality Progress**. v. 27, n.º 12, p. 73-6, Dec, 1994.
- FORNELL, Claes e WERNERFELT, Birger. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 24, p. 337-46, Nov, 1987.
- _____. A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 6-21, Jan, 1992.
- FREDERICKS, Joan O.; SALTER, James M. What does your customer really want? **Quality Progress**. v. 31, n.º 1, Jan, 1998.
- FUTRELL, David. Ten reasons why surveys fail. **Quality Progress**, v. 27, n.º 4, p. 65-9, Apr, 1994.
- GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade & serviços que os clientes podem ver**. São Paulo, Pioneira, 1996.
- GARVIN, David A. **Managing Quality: the strategic and competitive edge**. New York, The Free Press, 1988.
- GIGLIO, Ernesto. **O comportamento do consumidor e a gerência de marketing**. São Paulo, Pioneira, 1996.
- GITLOW, Howard S. **Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993.
- _____ e GITLOW, Shelly J. **Total quality management in action**. Englewood Cliffs. New Jersey, Prentice-Hall, 1994.
- GLUSHKOVSKY, Eli A. e outros Avoid a flop: use QFD with questionnaires. **Quality Progress**, v. 28, n.º 6, p. 57-62, Jun, 1995.
- GODOY(a), Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.º 2, p. 57-63, mar/abr, 1995.
- _____(b). Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.º 3, p. 20-9, mai/jun, 1995.
- GOLDSTEIN, Mauricio. **Modelos integrativos de comportamento do consumidor: análise crítica e perspectivas**. São Paulo, 1997, 151p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid. Tecnologia da informação e marketing: como obter clientes e mercados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.º 4, p. 21-32, jul/ago, 1995.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. São Paulo, Futura, 1999.

- GRAESSEL, Bob e ZEIDLER, Pete. Using quality function deployment to improve customer service. **Quality Progress**. v. 26, n.º 11, p. 59-63, Nov, 1993.
- GRANDZOL, John e GERSHON, Mark. Multiple criteria decision making. **Quality Progress**. v.27, n.º 1, p. 69-73, Jan, 1994.
- GRANT, Alan W. H.; SCHLESINGER, Leonard A. Realize your customers' dull profit potential. **Harvard Business Review**, v. 73, n.º 5, p. 59-72, Sep/Oct, 1995.
- GUINTA, Lawrence R. e PRAIZLER, Nancy C. **The QFD book**. New York, Amacon, 1993.
- HAGEL III, John; RAYPORT, Jeffrey F. The coming battle for customer information. **Harvard Business Review**, v. 75, n.º 1, p. 53-65, Jan, 1997.
- HAWKINS, Scott A.; HOCH, Stephen J. Low-involvement learning: memory without evaluation. **Journal of Consumer Research**, v. 19, p. 212-225, Sep, 1992.
- HAYSLIP, Warren R. Measuring customer satisfaction in business markets. **Quality Progress**. v. 27, n.º 4, p. 83-7, Apr, 1994.
- HEIDE, Jan B.; JOHN, George. Alliances in industrial purchasing: determinants of joint action in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 27, p.24-36, Feb, 1990.
- HEIDE, Jan B. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 71-85, Jan, 1994.
- HELMAN, Horacio; ANDERY, Paulo R. P. **Análise de falhas (aplicação dos métodos de FMEA - FTA)**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- HESKETT, James L. ; SASSER Jr, W. Earl e SCHLESINGER, Leonard A. **The service profit chain**, New York, The Free Press, 1997.
- HOM, Willard C. Make customer service analyses a little easier with the PGCV Index. **Quality Progress**, v.30, n.º 3, p.89-93, Mar, 1997.
- HOUSHMAND, Ali A.; PAPADAKIS, Constantine N. e GHOSHAL, Subhonil. Benchmarking total quality management programs in engineering colleges. **Quality Management Journal**. v. 2, n.º 4, p. 44-57, 1995.
- HOYER, Wayne D. An examination of consumer decision making for a common repeat purchase product. **Journal of Consumer Research**, v. 11, p. 822-9, Dec, 1984.
- HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**, São Paulo, Makron, 1994.
- HUNT, Shelby D. e VASQUEZ-PARRAGA, Arturo Z. Organizational consequences, marketing ethics, and salesforce supervision. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 78-90, Feb, 1993.
- HUNTER, Michael R. e VAN LANDINGHAM, Richard D. Listening to the customer using QFD. **Quality Progress**, v. 27, n.º 4, p. 55-9, Apr, 1994.
- HYBERT, Pete. Five ways to improve the contracting process. **Quality Progress**, v. 29, n.º 2, p. 65-70, Feb, 1996.
- IACOBUCCI, Dawn. The quality improvement customers didn't want. **Harvard Business Review**, v. 74, n.º 1, p. 20-36, Jan/Feb, 1996.

- JONES, Thomas O.; SASSER, Jr., W. Earl, Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, v. 73, n.º 6, p. 88-99, Nov/Dec, 1995.
- JURAN, J. M.; GRYNA, Frank M. **Juran's quality control handbook**. New York, McGraw-Hill Book Company, 1988.
- KEAVENEY, Susan M. Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 71-82, Apr, 1995.
- KIHARA, Takami e outros Designing software to the voice os the customer: new uses of QFD and quantification methos of type III for decomposition of the requirements. **Quality Enginering**. v. 7, n.º 1, p. 113-37, 1995.
- LARSON, Paul D. e SINHA, Ashish. The TQM impact: a study of quality managers' perceptions. **Quality Management Journal**. v. 2, n.º 3, p. 53-66, 1995.
- LINER, Marilyn e outros Quality function deployment applied to electronic component design. **Quality Engineering**, v. 9, n.º 2, p. 237-248, 1997.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2ª ed, São Paulo, Atlas, 1990.
- _____ . **Repensando a gerência**. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- LOVITT, Michael R. Using quality tools and methods to reduce bias in judgment. **Quality Engineering**. v. 8, n.º 1, p. 93-116, 1996.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de e LUCAS, Débora C. **Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996.
- MARQUES, Maria Helena D. **Iniciação à semântica**, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1990.
- MAZUR, Glenn. Elicit service customer needs: using software engineering tools. In: SYMPOSIUM ON QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT, 7º, Novi, Michigan, 1995. **Proceedings**. Novi, 1995.
- _____ . Close Encounters of the QFD Kind. In: Symposium on Service Quality Conference, 6ª , 1997. **Proceedings**. 1997.
- McKENNA, Regis. Real Time Marketing. **Harvard Business Review**, v.73, n.º 4, p. 87-95 Jul/Aug, 1995.
- MEHTA, Pradip V.; SCHEFFLER, Joan M. Getting suppliers in on the quality act. **Quality Progress**, v. 31, n.º 1,Jan, 1998.
- MERLI, Giorgio. **Comakership**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.
- MILLER, Thomas O. A customer's definition of quality. **The Journal of Business Strategy**, p. 4-7 Jan/Feb, 1992.
- MIRSHAWKA, Victor; MIRSHAWKA Jr. , Victor. **QFD a vez do Brasil**. São Paulo, Makron Books, 1994.
- MIZUNO, Shigeru. **Management for quality improvement: the seven new QC tools**. Cambridge, Productivity Press, 1988.
- MØLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 7ª ed, São Paulo, Pioneira. 1994.

- MOORMAN, Christine e outros Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 24, p. 314-328, Aug, 1992.
- MOTTA, Paulo Cesar; SCHEWE, Charles D. Adote consumidores mais velhos no marketing das artes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.º 2, p.23-32, mar/abr, 1995.
- MYERS, Ken. The fairness factor. **Quality Progress**. v. 27, n.º 6, p. 77-9, Jun, 1994.
- NETZ, Clayton. Sua majestade, o consumidor. **Exame**, 514ª ed, v. 24, n.º 19, p. 62-8, set, 1992.
- NOGAMI, Glenda Y. Eight points for more useful surveys. **Quality Progress**. v. 29, n.º10, p. 93-6, Oct, 1996.
- NORMANN, Richard; RAMÍREZ, Rafael. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, p. 65-77, Jul/Aug, 1993.
- OAKLAND, John S. e OAKLAND, Susan. The links between people management, customer satisfaction and business results. **Total Quality Management** , v. 9, n.º 4 & 5, p. S185-90, 1998.
- OHFUJI, Tadashi; ONO, Michiteru e AKAO, Yoji. **Métodos de desdobramento da qualidade (1)**. Belo Horizonte, FCO, 1997.
- OLIVEIRA, Lucia M. B., MORAES, Walter F. A. Coleta de dados realizada por questionário enviado pelo correio: método eficaz? **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n.º 4, p. 85-92, jul/ago, 1994.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. e BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.
- _____ . SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n.º 1, p.12-40, 1988.
- _____ . More on improving service quality measurement. **Journal of Retailing**, v. 69, n.º 1, p. 141-7, 1993.
- _____ . Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. **Journal of Marketing**, v.58, p. 111-124, Jan, 1994.
- PIRES, Silvio Roberto Ignacio. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. **Revista de Administração**, v. 33, n.º 3, p. 5-15, julho/setembro, 1998.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**, 5ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 1989.
- PROKESCH, Steven E. Competing on customer service: an interview with British Airways' Sir Colin Marshall. **Harvard Business Review**, p. 101-112, Nov/Dec, 1995.

- RAO, Akshay R.; MONROE, Kent B. The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations. **Journal of Consumer Research**, v. 15, p. 253-264, Sep, 1988.
- REEVES, Carol A.; BEDNAR, David A. e LAWRENCE, R. Cayce. Back to the beginning: what customers care about in service firms? **Quality Management Journal**. v. 3, n.º 1, p. 56-72, 1996.
- REICHHELD, Frederick F. Learning from customer defections. **Harvard Business Review**, v. 74, n.º 2, p. 56-69, Mar/Apr, 1996.
- REIS, Dayr e PEÑA, Letícia. Linking customer satisfaction, quality, and strategic planning. **RAE**, v. 40, n.º 1, p. 42-6, jan/abr, 2000.
- RICH, Nick; HINES, Peter. Supply-chain management and time-based competition: the role of the supplier association. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 27, n.º 3/4, p. 210-225, 1997.
- ROCHA, Angela da e CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**. São Paulo, Atlas, 1987.
- ROJO, Francisco José G. Pesquisa: o comportamento do consumidor nos supermercados. **RAE**, v. 38, n.º 3, p. 16-24, jul/set, 1998.
- ROSSI, Carlos Alberto V. e SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n.º 1, jan/abr, 1998.
- ROZUM, James. A way to improve customer satisfaction. **Quality Progress**. v. 27, n.º 10, p. 67-71, 1994.
- RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo, Makron Books, 1992.
- SALLES, Carlos Alcides. Marketing Global: conceito ou mito? **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n.º 4, p. 32-9, jul/ago, 1993.
- SCHIFFMAN, Leon G. e KANUK, Leslie L. **Consumer Behavior**. 6ª ed., Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1997.
- SCHONBERGER, Richard J. e KNOD, Edward M. **Synchroservice!** Burr Ridge, Irwin, 1994.
- SCHOORMANS, Jan P. L. e outros Enhancing concept test validity by using expert consumers. **Journal of Product Innovation Management**, n.º 12, p. 153-162, 1995.
- SCULLY, John P. People: the imperfect communicators. **Quality Progress**. v. 28, n.º 4, p. 37-9, Apr, 1995.
- SHIBA, Shoji; WALDEN, Alan e GRAHAM, David, **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre, Editora Artes Médicas Sul, 1997.
- SINHA, Madhav N. Winning back angry customers. **Quality Progress**. v. 26, n.º 11, p. 53-6, Nov, 1993.
- SIRVANI, Mete. Are students the true customers of higher education? **Quality Progress**. v. 29, n.º 10, p. 99-102, Oct, 1996.
- SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo, Atlas, 1993.

- SNEE, Ronald D. Listening to the voice of the employee. **Quality Progress**. v. 28, n.º 1, p. 91-5, Jan, 1995.
- SONG, Jae H.; ADAMS, Carl R. Differentiation through customer involvement in production or delivery. **Journal of Consumer Marketing**, v. 10, n.º 2, p. 4-12, 1993.
- SONG, X. Michael; PARRY, Mark E. A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 1-18, Apr, 1997.
- SRINIVASAN, Narasimhan; RATCHFORD, Brian T. An empirical test of a model of external search for automobiles. **Journal of Consumer Research**, v. 18, p. 233-242, Sep, 1991.
- STRUEBING, Laura; CALEK, Anne. Customer loyalty playing for keeps. **Quality Progress**, v. 29, n.º 2, p. 25-30, Feb, 1996.
- SWANSON, Roger. Quality benchmark deployment. **Quality Progress**. v. 26, n.º 12, p. 81-4, Dec, 1993.
- TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro, Qualitmark, 1991.
- THOMPSON, John. A chave para ganhar o jogo da competição. **Exame**, 568ª ed, ano 26, n.º 21, p.95-6, out, 1994.
- TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. Customer intimacy and other value disciplines. **Harvard Business Review**, v.71, n.º 1, p.84-93, Jan/Feb, 1993.
- URBANY, Joel L.; DICKSON, Peter R. e WILKIE, William L. Buyer uncertainty and information search. **Journal of Consumer Research**, v. 16, p.208-215, Sep, 1989.
- WALKER, Sharron. Customer feedback form the classroom. **Quality Progress**. v. 30, n.º 3, p. 99-102, Mar, 1997.
- WEISER, Charles R. Championing the customer. **Harvard Business Review**, v. 73, n.º 6, p.113-6, Nov/Dec, 1995.
- WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Campus, 1992.
- WOODRUFF, Robert B. e GARDIAL, Sarah F. **Know your customer**. Cambridge, Blackwell Publishers, 1996.
- WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. e ROOS, Daniel. **The machine that changed the world: the story of lean production**. New York, Harper Perennial-Harper Collins Publisher, 1991.
- YAVAS, Burhan F. Quality management practices worldwide: convergence or divergence? **Quality Progress**. v. 28, n.º 10, p. 57-61, Oct, 1995.
- ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. e BERRY, Leonard L. **Delivering quality service**. New York, The Free Press, 1990.
- ZIKMUND, William G. **Exploring marketing research**. 6ª ed. Fort Worth, The Dryden Press, 1997.