

Avaliação da Qualidade Percecionada, da Satisfação e da Lealdade do Cliente

1- Enquadramento

O Serviço:

Avaliar a Qualidade Percecionada dos produtos e serviços e a Satisfação dos Clientes da organização através de modelos adequados, baseados na teoria do comportamento do consumidor, no conhecimento específico da organização estudada e nas melhores práticas internacionais.

Para que serve:

- ✓ Identificar os drivers da Satisfação e Lealdade (como a imagem, o preço e os vários aspetos da qualidade dos produtos e serviços) e quantificar a importância de cada um deles;
- ✓ Avaliar o impacto do aumento dos níveis de qualidade de serviço na Satisfação do Cliente;
- ✓ Identificar pontos fortes, constrangimentos e áreas prioritárias de atuação visando melhorar a Satisfação e Lealdade do Cliente e, por esta via, a rentabilidade da organização;
- ✓ Avaliar o desempenho da empresa, fazendo benchmarking nacional e internacional;
- ✓ Identificar segmento alvo para a realização de ações de melhoria;
- ✓ Compreender e quantificar os efeitos da Satisfação e Lealdade dos Clientes sobre a rentabilidade do negócio.

2- Relatórios

A metodologia adotada pela Qmetrics consiste em duas etapas fundamentais. Em primeiro lugar são realizados inquéritos junto dos clientes das organizações estudadas. A informação fornecida por estes inquéritos não é apenas explorada diretamente, sendo



igualmente utilizada para a estimação de modelos de Satisfação e Lealdade do Cliente. A especificação e estimação destes modelos constituem a segunda etapa desta metodologia. A especificação destes modelos não tem apenas em conta a teoria do comportamento do consumidor e as melhores práticas internacionais neste domínio, mas também, e principalmente, os objetivos específicos da organização e características das populações alvo estudadas. A utilização destes modelos é uma das características mais inovadoras da metodologia Qmetrics, a qual se distingue das metodologias tradicionais de avaliação da Qualidade Percecionada e da Satisfação do Cliente que se limitam à primeira etapa ou seja à realização dos inquéritos.

A metodologia Qmetrics é internacionalmente considerada a mais avançada para os estudos de avaliação da Qualidade Percecionada e da Satisfação do Cliente, sendo também compatível com a adotada nos projetos do Índice Europeu de Satisfação do Cliente (ECSI) e do Índice Americano de Satisfação do Cliente (ACSI). Assim, os resultados obtidos pela Qmetrics são compatíveis com os destes projetos.

Os relatórios elaborados no âmbito dos estudos de avaliação da Qualidade Percecionada e da Satisfação do Cliente incluem a análise e exploração das respostas aos inquéritos (associados aos diferentes segmentos de mercado), bem como dos resultados da estimação do modelo de Satisfação do Cliente. Quando necessário, para além de um relatório global com análises comparadas, são elaborados relatórios específicos para cada segmento associado a diferentes áreas de negócio ou à própria estrutura orgânica da organização.

De um modo sintético, os relatórios apresentam a seguinte informação:

2.1 RESULTADOS DOS INQUÉRITOS, ou seja, uma análise das respostas aos inquéritos, com conteúdo idêntico ao dos estudos tradicionais de avaliação da Qualidade Percecionada e da Satisfação do Cliente. Inclui assim, entre outras, as seguintes análises:

- ✓ Estimativas pontuais das médias ou proporções de todas as variáveis do questionário;
- ✓ Distribuições de frequências;
- ✓ Cruzamentos entre variáveis, incluindo a ventilação dos resultados pelos segmentos relevantes;
- ✓ Análises multivariadas, nomeadamente no que diz respeito à aplicação da análise das correspondências e análise de clusters para segmentação dos mercados;
- ✓ Ensaio estatístico de hipóteses de interesse para o estudo;



- ✓ Margens de erro da estimação.

2.2 RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO DOS MODELOS DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE. Esta parte do relatório, específica da metodologia Qmetrics, contém entre outros, os seguintes resultados:

- ✓ Valores médios e distribuições de frequências das dimensões do modelo para o conjunto da população e por segmento de clientes;
- ✓ Estimativas da importância de cada um dos drivers na Satisfação e Lealdade do Cliente para o conjunto dos clientes e por segmento;
- ✓ Importância de cada atributo na formação dos drivers da Satisfação e Lealdade do Cliente para o conjunto dos clientes e por segmento;
- ✓ Ensaios estatísticos de hipóteses de interesse para o estudo;
- ✓ Análise da segmentação de mercado;
- ✓ Mapas perceptuais para o posicionamento das empresas e segmentos de mercado em dimensões relevantes de análise;
- ✓ Margens de erro da estimação e medidas da qualidade do ajustamento.

2.3 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS, BEM COMO CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES. Inclui a identificação de pontos fortes e fracos e áreas prioritárias de atuação. Neste contexto são elaboradas recomendações concretas, tendo em vista a melhoria da Satisfação e da Lealdade dos Clientes da organização. É igualmente disponibilizado um **resumo executivo** que integra uma síntese dos principais resultados. Esta parte do relatório é igualmente específica da metodologia Qmetrics.

Complementarmente, são ainda produzidos os seguintes relatórios:

- ✓ Relatório do trabalho de campo com descrição do trabalho realizado, calendário seguido e distribuição das entrevistas;
- ✓ Relatório do inquérito piloto com a descrição dos resultados deste inquérito e recomendações sobre eventuais alterações ao questionário;
- ✓ Relatório da formação dos entrevistadores onde se indicam as principais dificuldades encontradas e eventuais sugestões de alteração aos questionários;
- ✓ Relatório de supervisão de todo o trabalho de campo.



3- Exemplos de Resultados

Na apresentação dos resultados, privilegia-se a utilização de gráficos que permitam uma análise fácil e intuitiva dos mesmos. No entanto, são sempre produzidos complementarmente quadros com todos os resultados e cruzamentos relevantes, que permitam uma análise mais detalhada. Os exemplos a seguir apresentados são anónimos por razões de confidencialidade e de apresentação, e pretendem ilustrar o conteúdo dos relatórios.

3.1 Resultados derivados da exploração direta dos inquéritos

As Figuras de 1 a 3 apresentam alguns exemplos de resultados. A Figura 1 apresenta os valores médios (eixo da direita) e a distribuição de frequência de três variáveis. Na Figura 2 é exemplificado a apresentação de um atributo, neste caso as reclamações, e na Figura 3 é visível o posicionamento da empresa em relação à concorrência em diversas variáveis. Em qualquer dos casos, as variáveis foram medidas numa escala de 1 (valor mais baixo) a 10 (valor mais elevado).

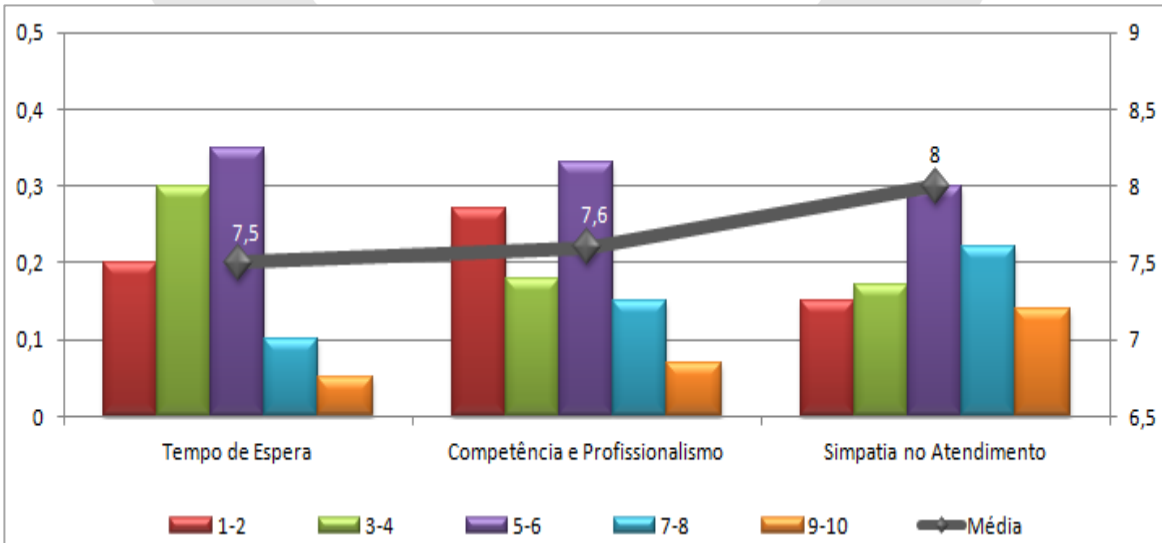


Figura 1 - Valores médios e distribuição de frequência

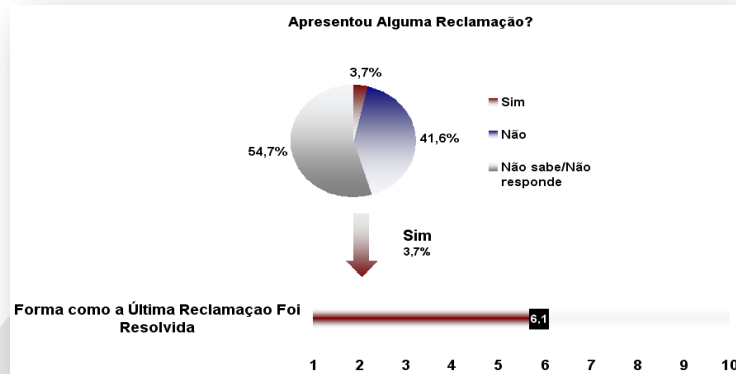


Figura 2 – Tratamento das Reclamações

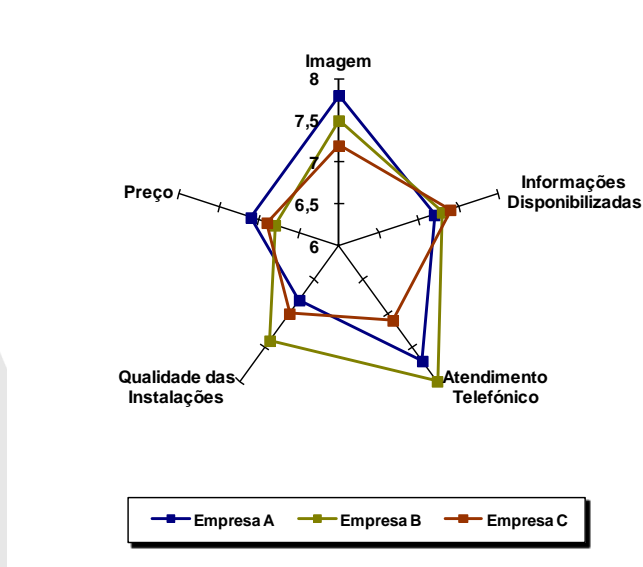


FIGURA 3 - Posicionamento da empresa em relação à concorrência

3.2 Resultados do modelo de Satisfação e Lealdade do Cliente

3.2.1 Importância dos drivers da Satisfação e da Lealdade do Cliente

A Figura 4 é uma representação de um modelo explicativo da Satisfação e da Lealdade do Cliente, próximo do adotado nos projectos ECSI e ACSI. Permite, ainda, identificar quais são as variáveis com maior importância para a Satisfação e a Lealdade do Cliente.





A Figura 5 mostra de que modo diferentes atributos contribuem para a formação duma variável. O exemplo fornecido é o do atendimento telefónico. De salientar que a contribuição de cada atributo na formação da variável é aqui obtida de modo objetivo, e não de modo subjetivo como acontece nos estudos de satisfação tradicionais.

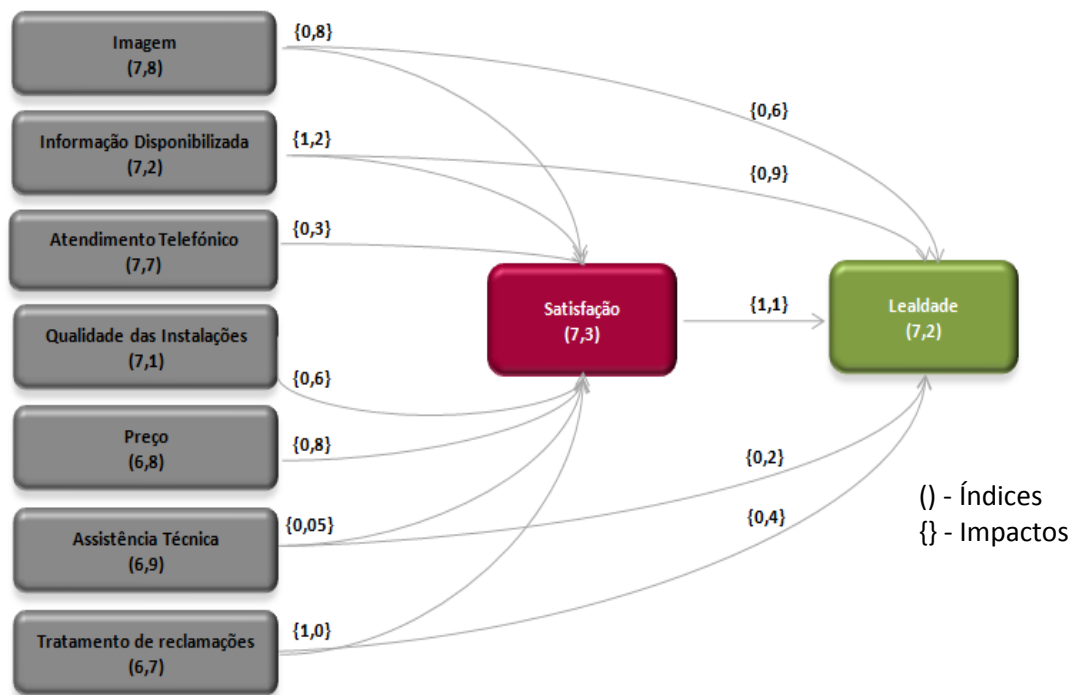


FIGURA 4 – Índices e impactos na Satisfação e Lealdade do Cliente

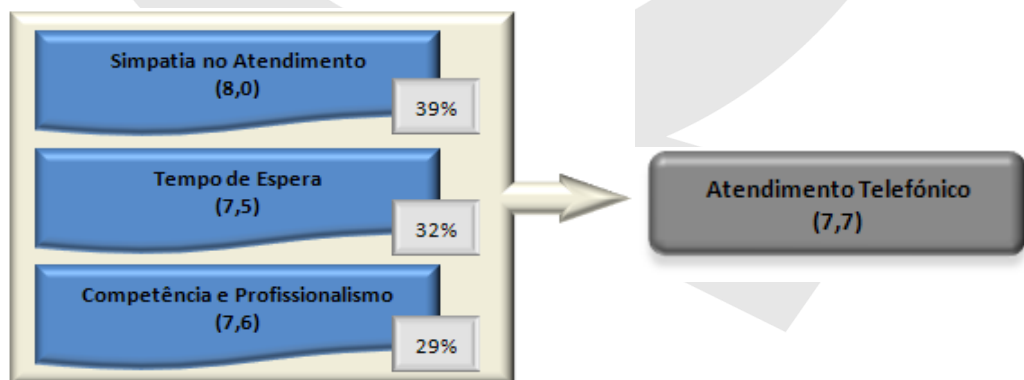


FIGURA 5 - Representação sintética da importância dos atributos associados ao atendimento telefónico



3.2.2 Benchmarking e Evolução

As Figuras 6 e 7 apresentam diferentes análises resultantes da estimação do Modelo de Satisfação do Cliente para a Empresa A, face a outras duas empresas concorrentes (B e C). No exemplo apresentado na Figura 6, a Empresa B é a melhor classificada na dimensão 'Atendimento Telefónico', destacando-se no indicador 'Simpatia no Atendimento' em duas décimas face à Empresa A. A Empresa A é a primeira no indicador 'Competência e Profissionalismo'. Na Figura 7 verifica-se que, apesar da Empresa B ser a melhor em várias dimensões, a Empresa A assume o primeiro lugar na 'Imagem', que apresenta uma elevada importância para a Satisfação do Cliente. Por outro lado, a Empresa C assume o primeiro lugar na forma como trata as reclamações dos seus clientes mas esta dimensão tem pouca importância para a Satisfação dos Clientes do mercado estudado.

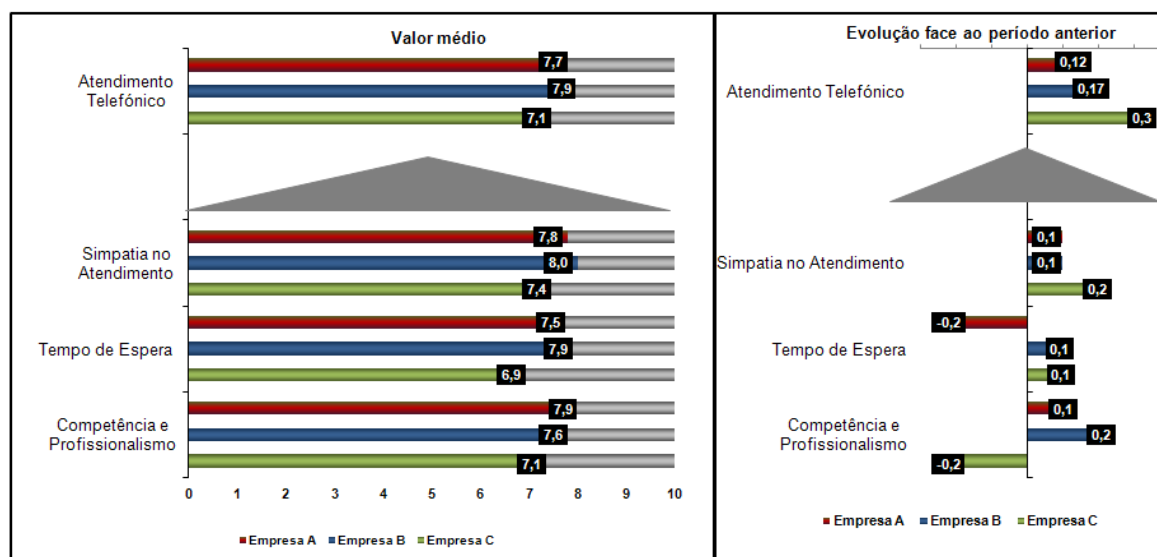


FIGURA 6 – Índice e atributos do atendimento telefónico das empresas e evolução entre dois períodos

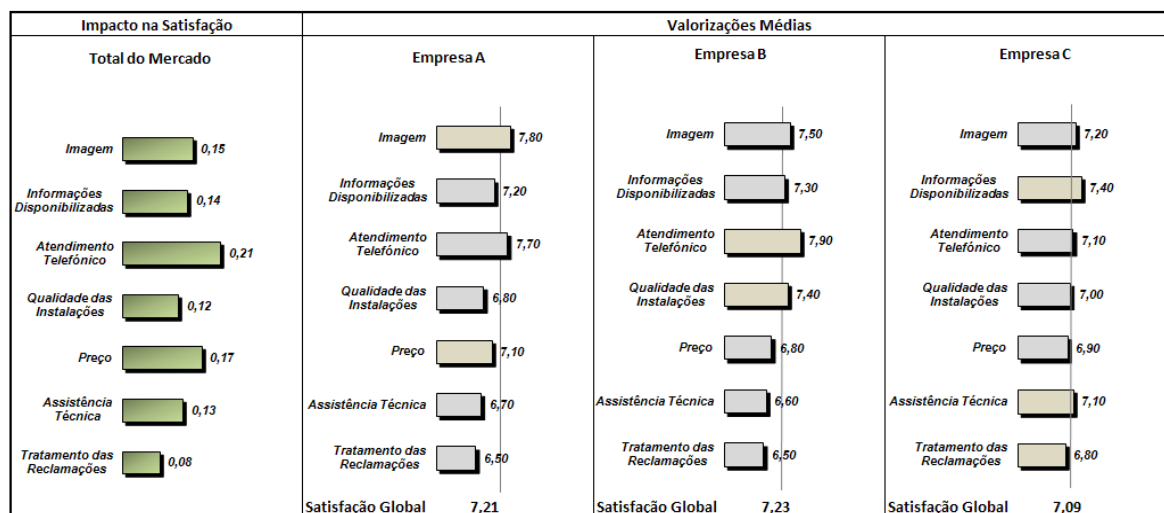


FIGURA 7 -Exemplo de uma análise Benchmarking por dimensão explicativa da Satisfação

3.2.3 Mapa de Recomendações

Uma das análises mais interessantes do ponto de vista estratégico da organização é proporcionada pelos mapas de recomendações produzidos nos relatórios da Qmetrics, que permitem identificar as áreas, variáveis e atributos de atuação prioritária, visando a melhoria da Qualidade Percecionada e da Satisfação do Cliente. Para esse efeito, são tipicamente produzidos gráficos de quadrantes que cruzam a importância das variáveis em análise com o desempenho da organização nessas variáveis. Com base no posicionamento das variáveis, são identificados os pontos fortes, pontos fracos e áreas de atuação prioritária. A Figura 8 apresenta o posicionamento relativo da Empresa A face à melhor empresa do sector, a Empresa B.



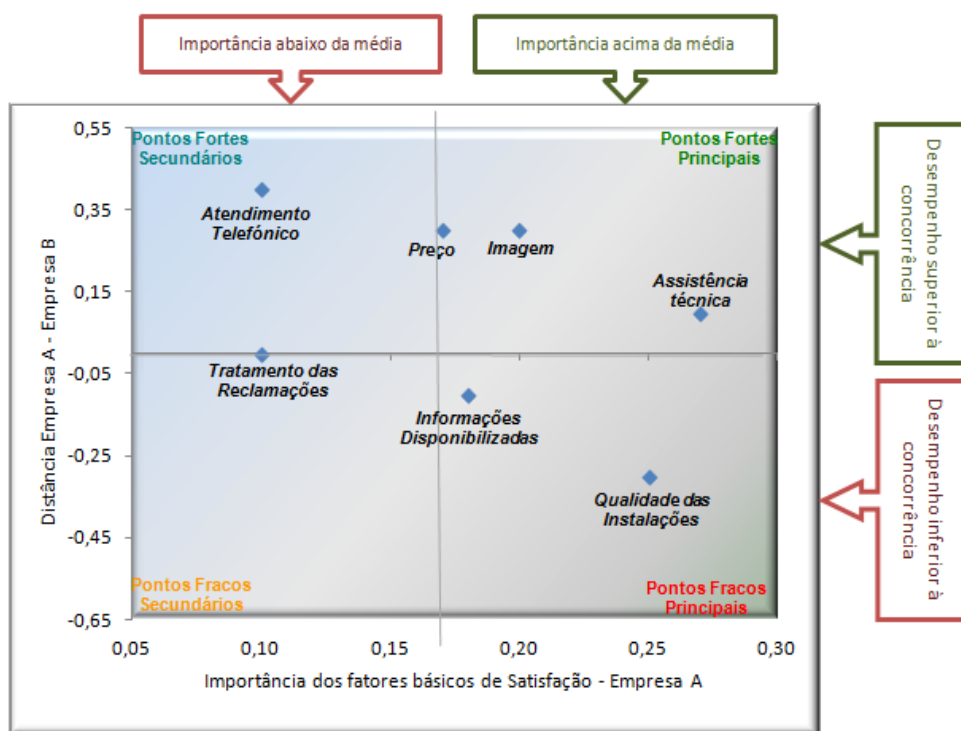


FIGURA 8 - Mapa de recomendações – Posicionamento da Empresa A face à melhor empresa do setor (Empresa B)

A Figura 9 é derivada da Figura 8 e identifica as variáveis de atuação prioritária da nossa empresa (Empresa A) se pretendermos que ela atinja os níveis de satisfação e lealdade do cliente da empresa líder do mercado (Empresa B). Assim, segundo o exemplo, 21% dos esforços deverão ser canalizados na melhoria do 'atendimento telefónico', 17% na melhoria do 'preço', 15% na melhoria da percepção da 'imagem', 14% na 'informação disponibilizada', 12% na 'qualidade das instalações' e 8% no 'tratamento das reclamações'. Uma vez identificadas as dimensões de atuação prioritária (no exemplo destaca-se o 'atendimento telefónico'), a metodologia Qmetrics permite ir mais além e identificar quais os atributos operacionalizáveis mais eficazes do ponto de vista da Satisfação e Lealdade dos seus Clientes. Segundo o exemplo apresentado, 39% dos



esforços na melhoria do 'atendimento telefónico' deverão ser canalizados para a 'simpatia no atendimento', 32% para o 'tempo de espera' e os restantes 29% para a 'competência e profissionalismo'. Uma análise análoga pode ser feita para as outras variáveis prioritárias.



FIGURA 9 – Identificação das áreas prioritárias de atuação e das medidas a implementar



3.2.4 Segmentações do Mercado

Nos resultados dos estudos de avaliação da Qualidade Percecionada e da Satisfação do Cliente são igualmente produzidas segmentações das várias populações alvo. Uma das técnicas utilizadas é a análise de clusters aplicada às variáveis resultantes dos modelos estimados. O objetivo é o de produzir agrupamentos homogéneos de clientes com base nas atitudes/perceções/necessidades das várias populações alvo. Os clusters produzidos são posteriormente caracterizados com base em informação sócio-demográfica e de perfil de utilizador, de forma a melhor evidenciar a composição dos vários segmentos dos clientes. Na figura 10 é apresentado um exemplo de uma análise de clusters.

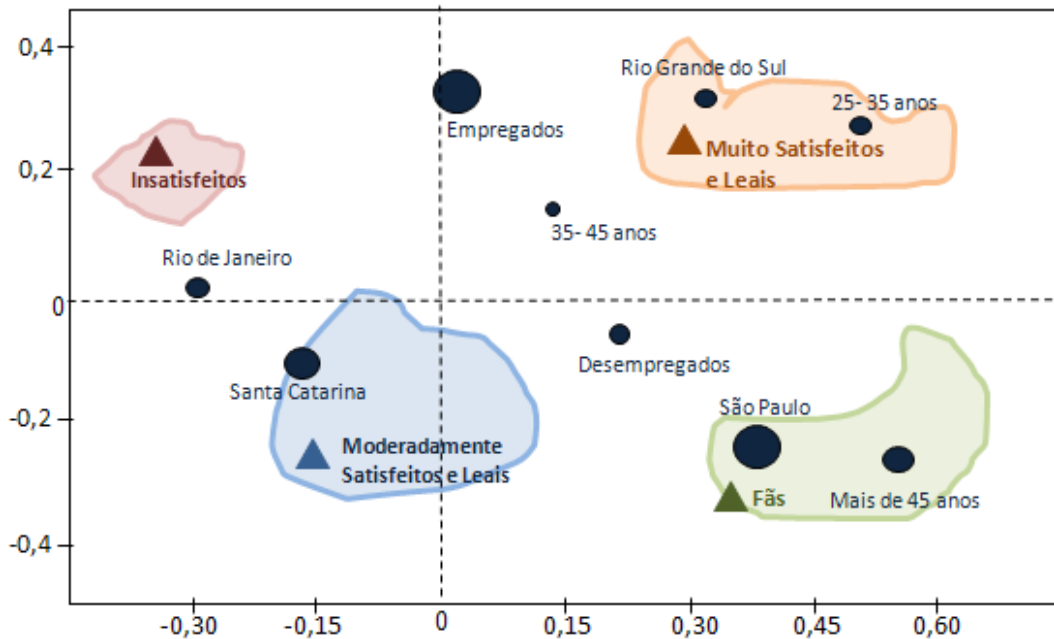


Figura 10 – Análise de Clusters





3.2.5 Mapas de Percepções

São igualmente produzidos mapas que representam os vários segmentos de mercado num espaço de percepções manifestadas pelos clientes. Torna-se assim possível compreender o posicionamento relativo desses segmentos de clientes em relação a diversas dimensões de análise consideradas relevantes. Na Figura 11, supondo como variáveis a analisar a Satisfação do Cliente e a Qualidade Apercebida, São Paulo é a região que apresenta melhor desempenho. Rio de Janeiro é a região que apresenta os níveis mais baixos de Qualidade Apercebida e de Satisfação do Cliente.

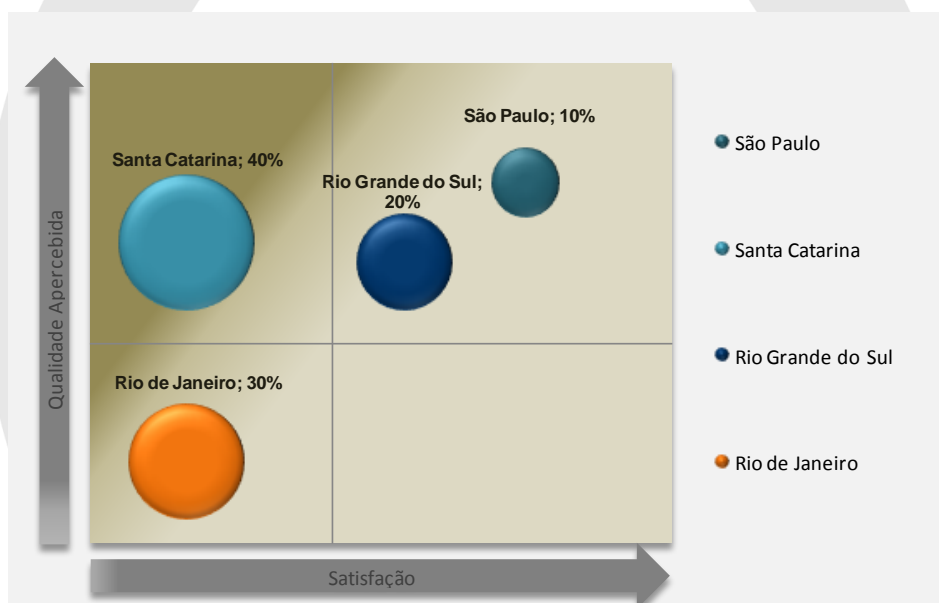


FIGURA 11 -Exemplo de um mapa de percepções para 4 regiões



3.3 RESUMO EXECUTIVO

Com os estudos de avaliação da Qualidade Percecionada e da Satisfação do Cliente a Qmetrics produz um resumo executivo onde é disponibilizada uma síntese dos principais resultados (Figura 12).

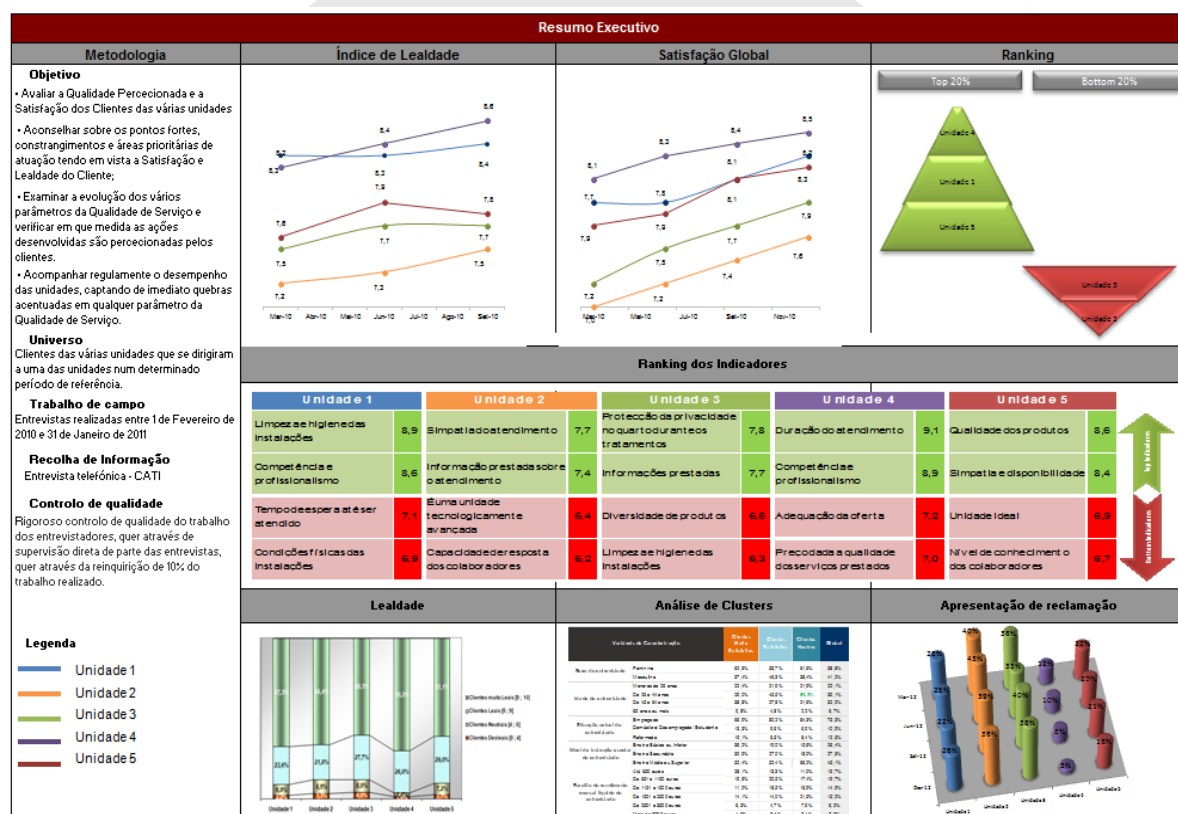


FIGURA 12 – Resumo Executivo



4- Case Studies

4.1 Banca

4.1.1 Objetivos

Um banco contratou a Qmetrics para o apoiar na elaboração de um programa capaz de aumentar a satisfação e a taxa de retenção dos seus clientes, e aplicar estratégias de vendas cruzadas para aumentar o portfólio de produtos por cliente.

4.1.2 Abordagem Qmetrics

O programa foi elaborado com base nos resultados da metodologia Qmetrics que identificou os principais drivers para a retenção do cliente. Foram seguidamente analisadas as relações entre a rentabilidade dos clientes (fornecida pelas bases de dados do banco) e a sua lealdade (fornecida pelo estudo realizado pela Qmetrics).

4.1.3 Resultados

Com base no conjunto de análises e recomendações fornecidas pela Qmetrics, o banco:

- ✓ Melhorou a taxa de retenção de clientes em mais de 5 pontos percentuais por ano, após as recomendações terem sido implementadas;
- ✓ Aumentou o cross-selling em mais de 30%;
- ✓ Identificou o papel fundamental que a satisfação com o atendimento nos balcões tem no aumento da retenção de clientes;
- ✓ Desenvolveu programas de formação e sistemas de compensação para melhorar a satisfação dos colaboradores que prestam atendimento nos balcões;
- ✓ Direcionou planos de ação para áreas específicas que demonstraram ter influência no aumento do portfólio de produtos adquiridos pelo cliente;
- ✓ Superou o índice médio nacional de Satisfação do Cliente no setor, fornecido pelo projecto ECSI (European Customer Satisfaction Index) para o setor da banca.



4.2 Seguros

4.2.1 Objetivos

Uma empresa seguradora pretendia avaliar a Qualidade Percecionada pelos seus clientes, segmentando esta análise pelo ramo vida e não vida. Pretendia igualmente avaliar o impacto de diversas ações já planeadas junto dos vários segmentos dos seus clientes. A empresa contratou a Qmetrics para a apoiar na realização destes objetivos.

4.2.2 Abordagem Qmetrics

A metodologia Qmetrics foi aplicada a cada um dos dois segmentos (ramos vida e não vida). Em seguida foram analisadas as diferenças entre estes dois segmentos e simulados os impactos das ações planeadas junto destes segmentos.

4.2.3 Resultados

Com base no conjunto de análises e recomendações fornecidas pela Qmetrics, o cliente:

- ✓ Determinou quais as dimensões que mais contribuía para o baixo nível de Qualidade Percecionada;
- ✓ Implementou ações de melhoria das dimensões atrás identificadas e aumentou substancialmente a Qualidade Percecionada pelos seus clientes;
- ✓ Identificou o segmento de clientes menos satisfeitos com a empresa, permitindo a implementação de medidas de acordo com os pontos fracos identificados;
- ✓ Identificou quais as ações planeadas mais rentáveis para cada segmento de clientes;
- ✓ Atingiu índices de Satisfação do Cliente superiores aos índices médios nacionais do setor dos seguros fornecido pelo projecto ECSI (European Customer Satisfaction Index) para o setor segurador.

4.3 Telecomunicações

4.3.1 Objetivos

Uma operadora de telecomunicações móveis contratou a Qmetrics para a ajudar a melhorar o nível de retenção e aquisição de novos clientes, de forma a aumentar a sua quota de mercado.





4.3.2 Abordagem Qmetrics

A metodologia Qmetrics permitiu identificar os principais drivers associados à retenção e recomendação por parte dos seus clientes. Neste âmbito, os dados das perceções dos clientes fornecidos pelos estudos de satisfação foram relacionados com os dados de retenção e com indicadores de desempenho disponíveis nas bases de dados da operadora.

4.3.3 Resultados

Com base no conjunto de análises e recomendações fornecidas pela Qmetrics, o cliente:

- ✓ Desenvolveu uma nova estratégia de marca;
- ✓ Reestruturou e simplificou novos planos de tarifários;
- ✓ Implementou uma nova estratégia de gestão de contas para um segmento chave de clientes;
- ✓ Criou um sistema de compensações dos gestores da empresa com base nos objetivos de Satisfação dos Clientes;
- ✓ Direcionou ações de melhoria da qualidade de rede para atributos identificados como tendo maior influência na retenção de clientes;
- ✓ Redesenhou o sistema de faturação aos clientes, simplificando as parcelas e melhorando o rigor dos cálculos;
- ✓ Aumentou a taxa de retenção dos clientes em 5 pontos percentuais e a taxa de aquisição de novos clientes em 10 pontos percentuais, tendo aumentado a sua quota de mercado no espaço de um ano;
- ✓ Atingiu Índices de Satisfação do Cliente acima dos índices médios nacionais do setor das telecomunicações, fornecidos pelo ECSI (European Customer Satisfaction Index).