

## **Pesquisa de satisfação ainda funciona? Um estudo transversal pela ótica do consumidor de uma empresa do segmento de máquinas pesadas para construção**

### **Does satisfaction survey still work? A cross-sectional study from the consumer's perspective of a company in the heavy construction machinery segment**

Lara Silva Monte<sup>1</sup>

#### **Resumo**

Devido às soluções tecnológicas e inovações das marcas fabricantes, o setor de venda de máquinas pesadas e equipamentos tem crescido e aumentado a concorrência no Brasil. Com produtos e serviços semelhantes, uma das formas de se destacar é por meio do relacionamento com o cliente e da percepção que ele tem sobre os serviços prestados. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo analisar a importância da pesquisa de satisfação para o desempenho de uma empresa de revenda de máquinas pesadas no setor de construção. A pesquisa é um estudo qualitativo, descritivo e transversal, já que busca observar se as necessidades dos consumidores, expostas na pesquisa de satisfação, são incorporadas como fatores de impacto para o desempenho organizacional. Os dados foram coletados do instrumento utilizado pela empresa para avaliar a satisfação dos consumidores. Tratando-se de estudo transversal, traçou-se um mapa de sugestões na perspectiva de melhorar o desempenho da empresa em relação à experiência do consumidor. Como resultados, tem-se que a pesquisa de satisfação é relevante, mas a Empresa Beta não retroalimenta essa informação, de modo que a ponta (os vendedores) não têm ciência dos benefícios de utilizá-la, levando à baixa funcionalidade e à falta de retorno positivo para a empresa.

**Palavras-Chave:** Concorrência; Pesquisa de satisfação; Relacionamento com clientes; Desempenho.

#### **Abstract**

Due to technological solutions and innovations from manufacturing brands, the heavy machinery and equipment sales sector has grown and increased competition in Brazil. With similar products and services, one way to stand out is through customer relationship and the perception customers have about the services provided. In this regard, this study aims to analyze the importance of satisfaction surveys for the performance of a heavy machinery dealership in the construction sector. The research is a qualitative, descriptive and cross-sectional study, as it seeks to observe whether the consumer needs, identified through the satisfaction survey, are incorporated as factors that impact organizational performance. Data were collected from the instrument used by the company to evaluate customer satisfaction. Being a cross-sectional study, a map of suggestions was drawn up with a view to improving the company's performance in relation to consumer experience. The results show that the satisfaction survey is relevant, but Beta Company does not provide feedback on this information, meaning that the salespeople are

---

<sup>1</sup> Lara Silva Monte, graduanda em Administração de Empresas. Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN). Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). [larasilvamonte@ufu.br](mailto:larasilvamonte@ufu.br)

not aware of the benefits of utilizing it, leading to low functionality and a lack of positive impact for the company.

**Keywords:** Competition; Satisfaction survey; Customer relationship; Performance.

## 1 Introdução

Ao longo do tempo, a experiência do cliente se tornou ponto focal de discussão nas empresas que objetivam crescer e se destacar no mercado. Em meio à competitividade, conseguir alcançar as expectativas do cliente e, muitas vezes, ultrapassá-las, é o caminho para garantir a sua lealdade, melhorar a performance e aumentar o faturamento.

Kotler (2002, p. 10) define a satisfação do cliente como “as diferenças entre as expectativas do cliente em relação a um serviço, comparadas ao serviço que o cliente na verdade recebeu”. Além disso, o autor afirma que, pelo fato de os consumidores terem uma ampla possibilidade de escolha no mercado, se não estiverem satisfeitos com um serviço, irão procurar outro profissional. Mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los, eles esperam que as empresas os ouçam e atendam (Kotler, 1998).

Matsukuma e Hernandez (2006, p.49), definem a satisfação como “um índice que permite conhecer os clientes e, em conjunto com outras análises, indicar se o cliente é leal à empresa, se pretende migrar para o concorrente ou, ainda, se pretende abandonar o mercado”.

Em outras palavras, saber como os clientes enxergam a empresa e o quão satisfatório têm sido as expectativas de consumo são tarefas essenciais dos profissionais de marketing e gestores empresariais. Pois, assim, torna-se mais factível definir estratégias de desempenho organizacional, mantendo e fidelizando clientes que podem promover a marca para outros. Consequentemente, a empresa tem mais competitividade e possibilidade de crescimento no mercado.

Silva e Gonçalves (2011) apontam a correlação existente entre a satisfação do consumidor e o desempenho organizacional. Uma das ponderações mais importante desse estudo é que o marketing pode “atrair novos consumidores, mas, entretanto, somente uma experiência de consumo satisfatória poderá trazer resultados de fidelização de médio e longo prazo, abrindo caminhos para trabalhar com maiores margens brutas” (Silva; Gonçalves, 2011, p.108).

Nesse sentido, o marketing de serviços é uma ferramenta fundamental para as organizações, já que é utilizado para informar, persuadir e lembrar o público-alvo das suas atividades no mercado (Silva; Kovaleski; Gaia, 2012). Segundo os autores, um dos instrumentos mais utilizados por muitas empresas é a pesquisa de satisfação, essencial para

monitorar o comportamento do consumidor e encontrar gargalos. Matsukuma e Hernandez (2006) apontam que as pesquisas de satisfação, quando bem utilizadas, podem ajudar os profissionais de marketing a prever situações de risco e a evitá-las. No entanto, existe uma complexidade em alcançar os clientes de forma efetiva, obter respostas completas e encorajá-los a participar deste feedback.

Muitas vezes, os clientes optam por não responder, devido a alguns motivos, como: o tamanho da pesquisa, a falta de incentivo e falta de reconhecimento dos benefícios da pesquisa (como a promoção de experiências melhores e superação das expectativas, por exemplo). Diante desses desafios, é importante que a empresa encontre a forma mais prática de realizá-la, levantando estratégias para alcançar o público e tratando as respostas com a relevância que se deve ter. Assim, realizar a pesquisa, por si só, não é o suficiente para a evolução do relacionamento entre empresa e cliente.

Nesse sentido, esse tema se faz relevante no contexto do segmento de revenda de máquinas pesadas, haja vista que o mercado faturou cerca de R\$285,9 bilhões só no ano de 2023, com projeções de crescimento para o futuro próximo (Portal Terra, 2024). Apenas no setor de construção, existem mais de dez fabricantes de máquinas pesadas atuando no Brasil com os seus pontos de vendas. A capacidade de faturamento desse segmento representa uma parcela considerável do PIB nacional (Valor Econômico, 2023).

O mercado de máquinas pesadas para construção envolve um alto valor nas transações e cria a necessidade de um relacionamento mais próximo com o cliente, haja vista o valor agregado de um equipamento deste porte e a necessidade de revisões para prolongar a sua vida útil. Isso envolve a manutenção preventiva e corretiva (a substituição de peças no período adequado antes e/ou após ocorrer uma falha), os serviços de garantia, contratos de proteção estendida, dentre outros serviços. Assim, a fidelidade do cliente é fundamental, pois um equipamento gera inúmeras oportunidades em peças e serviços, e a satisfação do cliente impacta na sua taxa de recompra e na indicação que ele faz aos outros.

Com esse potencial de demanda, as empresas de vendas buscam se destacar e garantir vantagem no mercado. Para tal, é importante entender que “é a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores que representa a oferta de valor para a clientela, assim, os benefícios que recebem na oferta comercial levam ao valor que vão pagar por eles” (Las Casas, 2017, p.9). A preocupação com a expectativa dos clientes e sua satisfação é o primeiro passo para obter um bom resultado em cenários competitivos.

A partir do exposto, o seguinte problema de pesquisa é apresentado para este estudo: **A pesquisa de satisfação ainda é relevante para o desempenho de uma empresa inserida no**

### **segmento de revenda de máquinas pesadas para construção?**

Para responder ao problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é analisar a importância da pesquisa de satisfação para o desempenho de uma empresa de revenda de máquinas pesadas no setor de construção.

Com o intuito de auxiliar a pesquisa, listam-se alguns objetivos específicos:

- Identificar a relevância da pesquisa de satisfação como instrumento do marketing de serviços;
- Verificar como os dados (repostas da pesquisa) são tratados por parte da empresa, identificando as principais práticas e processos internos;
- Analisar como os dados obtidos da pesquisa e tratados pela empresa impactam no seu desempenho.

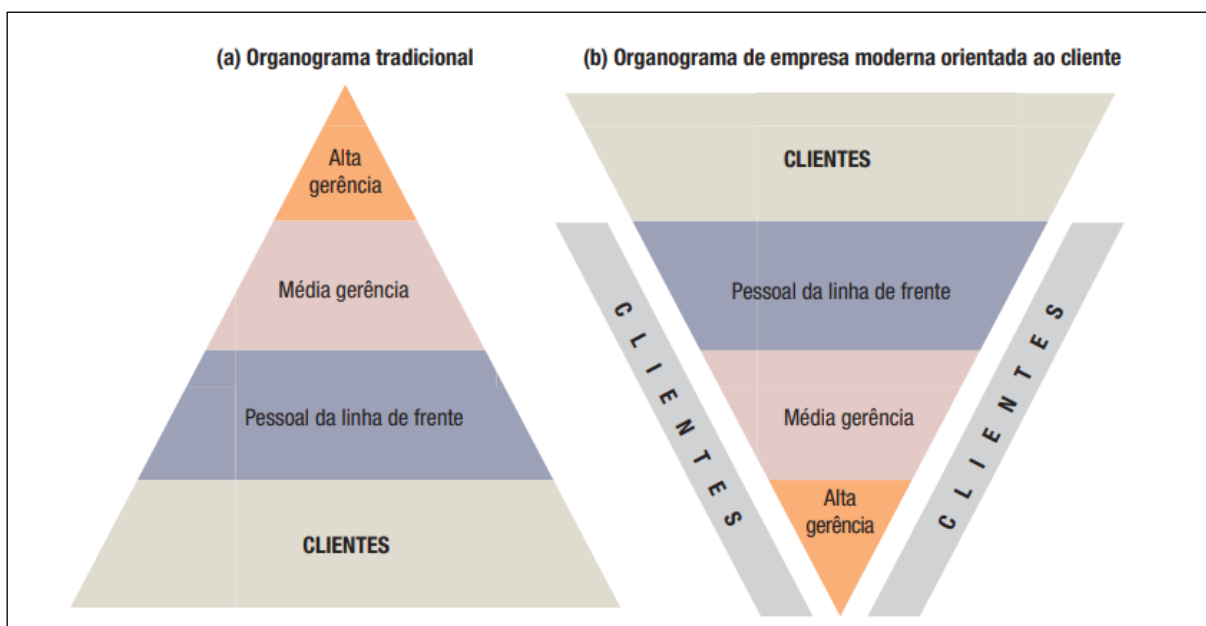
O trabalho é um estudo de caso de uma empresa que atua no setor de revenda de máquinas e equipamentos para construção, na região do Triângulo Mineiro, e está estruturado da seguinte forma: a próxima seção trata do referencial teórico que aborda os objetivos, as etapas e as vantagens da realização de pesquisas de satisfação com o consumidor; logo após, apresenta-se a metodologia, seguida da apresentação e discussão dos resultados. Por fim, expõem-se as considerações finais e as referências.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 A pesquisa como instrumento para avaliar a satisfação do consumidor**

Considerando o cenário em que o foco está no cliente e utilizando o pressuposto de Silva e Gonçalves (2011) de que o desempenho organizacional está correlacionado com a satisfação do consumidor, entende-se que as empresas, atualmente, estão sendo orientadas ao cliente. Como analisam Keller e Kotler (2012), a partir do momento em que os clientes passam a ter maior acesso a tecnologias e uma ampla possibilidade de escolha, eles esperam que as empresas façam mais que apenas oferecer um produto e encantá-lo. A figura 1 apresenta a dinâmica de empresas orientadas para o cliente de maneira inversamente proporcional às empresas cujo organograma se apresenta de forma tradicional. Essa mudança exprime a necessidade da pesquisa de satisfação e como ela é importante para todos os níveis da organização.

**Figura 1:** Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada ao cliente



Fonte: Kotler e Keller, 2012, p.130.

Tratando-se de satisfação, Kotler (1998) enfatiza que a empresa depende de seus clientes, e não o contrário. Na mesma perspectiva, e considerando a relevância do assunto, Silva, Kovalski e Gaia (2012) exprimem que a satisfação do cliente deve ser tratada por todos dentro de uma empresa, não apenas por um setor específico. No segmento de máquinas pesadas, é possível relacionar as afirmações dos autores com a dependência que se cria com um cliente após a venda de uma máquina. A empresa precisa acompanhar o cliente e identificar as oportunidades provenientes daquele equipamento durante sua vida útil, bem como garantir a usabilidade, custo-benefício e rentabilidade para ele. Podendo, assim, garantir que ele seja fiel à sua marca e não à marca de algum concorrente. Portanto, a área de peças, de estoque, o marketing, serviços e demais setores da empresa, precisam estar atentos ao cliente, como forma de proporcionar o melhor atendimento às suas expectativas e garantir a sua fidelidade.

A figura 1 mostra como o organograma da empresa moderna, que identifica o cliente no topo, considera-o como ponto mais importante. Em seguida, estão o pessoal da linha de frente, com a segunda maior relevância, devido ao contato e proximidade com os clientes. Estes, devem receber o apoio necessário da média gerência para atender e satisfazer os clientes. Por fim, a alta gerência deve atuar contratando gerentes eficientes de nível médio que são capazes de liderar estratégias focadas na satisfação do cliente. Ainda, percebe-se que os clientes também aparecem nas linhas laterais, o que significa que todos os níveis devem estar voltados a eles, já que devem ser uma preocupação de todos da empresa, sinalizado por Kotler e Keller (2012) e

ratificado também por Silva, Kovaleski e Gaia (2012).

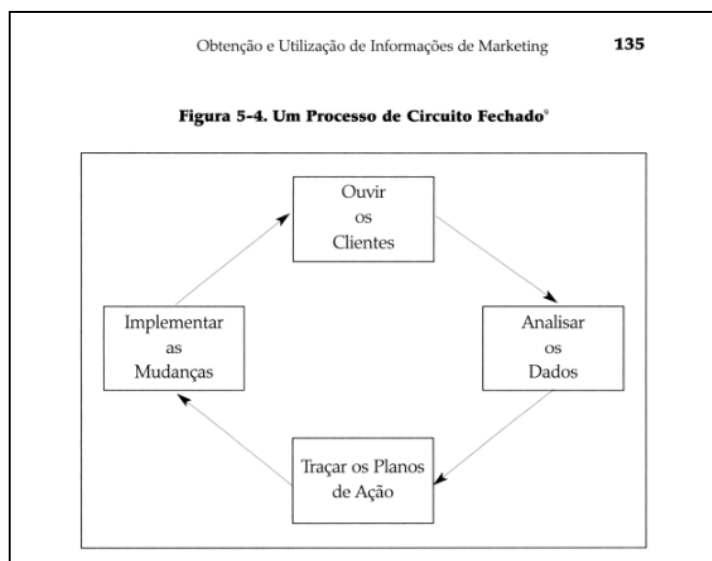
Las Casas (2001) e Silva, Kovaleski e Gaia (2012) falam sobre a pesquisa de satisfação como meio de passar ao cliente a mensagem de que a empresa se importa com ele e, internamente, como um meio de captar a voz do cliente e identificar o desempenho organizacional sobre essa ótica. Em outras palavras, é possível identificar como a empresa está colocada no mercado e qual sua relevância, para então criar estratégias de crescimento. Mas, isso só é possível em virtude das pesquisas de satisfação serem instrumentos que podem garantir informações essenciais que contribuam para ações eficazes de marketing (Silva; Kovaleski; Gaia, 2012).

Las Casas (2019) afirma que existem 6 fatores significativos que expressam a satisfação do cliente com a empresa: (1) Quantidade comprada; (2) Grau de lealdade à marca; (3) Taxas de repetição de compra; (4) Qualidade percebida do produto; (5) Imagem da marca; e (6) Número de reclamações. Tendo isso em vista, faz-se necessário o acompanhamento desses indicadores.

Nessa perspectiva e segundo o autor, a pesquisa de satisfação permite avaliar direta e/ou indiretamente os indicadores citados. Por exemplo, é possível avaliar o grau de lealdade à marca perguntando se o cliente indicaria sua marca ou se migraria para um concorrente, ainda, prever a taxa de repetição de compra ao questionar se o cliente voltaria a comprar. Também, é possível pesquisar sobre a qualidade percebida do produto e analisar o número de reclamações. Consequentemente, isso fará com que a empresa descubra e analise a imagem que passa aos seus clientes.

Como menciona Kotler (2002, p.141) “as empresas que desejam atrair cada vez mais os clientes, devem pesquisar periodicamente o nível de satisfação deles”. O autor propõe a avaliação da satisfação do cliente em um circuito fechado de quatro etapas, sendo: (1) Ouvir os Clientes; (2) Analisar os Dados; (3) Traçar Planos de Ação; e (4) Implementar Mudanças. A figura 2 mostra a explicação de cada uma dessas etapas segundo o autor. Salienta-se que o modelo proposto por Kotler (2002) será utilizado para a análise do estudo de caso deste trabalho.

**Figura 2** – Circuito fechado de quatro etapas para a avaliação da satisfação do cliente.



**Fonte:** Kotler (2002, p. 135).

A princípio, o autor relaciona o bom atendimento ao cliente com a satisfação que os funcionários também possuem com o seu trabalho e reconhecimento: “eles tendem a tratar os clientes como se acham tratados, e é quase impossível que os funcionários descontentes tratem os clientes sempre de maneira afável” (Kotler, 2002, p. 134). Dessa forma, é importante que a empresa valorize o público interno para obter um bom retorno do público externo, ou seja, qualidade nos serviços oferecidos é um ponto chave.

“O processo de avaliação de satisfação do cliente, corretamente implementado, garantirá que sugestões dos clientes impulsionem iniciativas da organização em busca de aperfeiçoamento e inovação e que os impactos dessas iniciativas possam ser percebidos” (Kotler, 2002, p.134).

Alguns tipos de pesquisas exploram eficientemente as maneiras de **ouvir os clientes** e mensurar qualidade e satisfação. Alguns exemplos podem ser citados de acordo com o autor:

- Pesquisa sobre as transações: as quais são enviadas após a conclusão de cada projeto (vendas, realização de serviço, etc) para o cliente, medindo os pontos fortes e fracos dos processos da empresa;
- Pesquisa abrangendo as expectativas dos clientes e do mercado: esta funciona como um comparativo entre o que os clientes esperam da organização e como eles a veem no mercado em relação ao seus concorrentes;
- Pesquisa para detectar problemas: pesquisas mais focadas ou mais abrangentes, que mostram problemas que podem ser frequentes na organização e um acompanhamento para a solução dos mesmos;

- Pesquisa com ex-clientes: essas pesquisas perguntam o motivo do cliente rejeitar a empresa, e a empresa precisa estar pronta para obter a resposta. “[...] a empresa prestadora de serviços profissionais terá enorme dificuldade para manter um elevado índice de retenção de clientes se não souber por que estes abandonaram a empresa” (Kotler 2002, p 138).

Após a realização da primeira etapa – ouvir os clientes – a análise dos dados é imprescindível no modelo de Kotler. Pela análise são definidas prioridades e metas referentes ao aperfeiçoamento, às inovações e apoio às decisões. Algumas das perguntas para esta etapa são: “Quais são os atuais níveis de satisfação e fidelidade dos nossos clientes?; Quais são os principais problemas ou reclamações dos clientes?; Quais os componentes que geram satisfação e fidelidade nos clientes?; e Qual é o impacto da satisfação e/ ou insatisfação dos clientes sobre o lucro líquido da empresa?” (Kotler, 2002, p. 139).

A terceira etapa leva ao desenvolvimento de planos de ação referentes às áreas que devem ser modificadas, de acordo com a análise de dados. “A incapacidade de implementar de maneira eficaz essa etapa é a principal causa de fracasso do processo de avaliação de satisfação dos clientes” (Kotler, 2002, p. 139). Para que essa etapa seja concluída, é preciso identificar as pessoas responsáveis pelos problemas ou áreas envolvidas, avaliar as pessoas e a disposição da organização para adotar as medidas de cada área (apoio da gestão) e desenvolver o plano de ação.

Por fim, é necessário implementar as mudanças. Algumas ações devem ser realizadas, como: iniciativas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, novos produtos ou serviços para atender melhor aos clientes, modificar sistemas de comunicação internos e com cliente, revisar sistema de reconhecimento e remuneração, entre outros, a depender da situação.

Fechando o circuito, Kotler (2002) afirma ser importante voltar a ouvir os clientes, pois é uma tentativa de medir o impacto dessas iniciativas através dos clientes e/ou dos pontos de escuta do mercado. Assim, será possível identificar os motivos do fracasso da maioria das iniciativas de avaliação da satisfação dos clientes. Conforme Seibeneichler (2007), a satisfação dos clientes constitui uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes. Assim, elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média das empresas.

Portanto, a satisfação dos clientes deve ser um objetivo comum, garantindo, pois, a eficiência das pesquisas e da interpretação dos dados obtidos através delas. Kotler (2002) informa os principais motivos que levam ao fracasso das pesquisas, os quais devem ser evitados. São cinco motivos principais: a impossibilidade de envolver as pessoas certas; a falta de pontos



de escutas que retornem dados úteis; a incapacidade de tratar os dados de forma estratégica para melhorias; a incapacidade de vincular os dados dos clientes às áreas da empresa, qualidade e desempenho; e a falta de um processo em circuito fechado para avaliar e monitorar a satisfação e fidelidade dos clientes.

## **2.2 Uma das metodologias de avaliação da satisfação do consumidor adaptada à realidade de estudo**

Existem muitas maneiras de avaliar a satisfação do consumidor, seja através de questionários elaborados, de pesquisa objetiva, de sinalização de um emoji após uma compra ou até por meio de uma conversa formal, dentre outras formas. Um método bastante conhecido no ambiente empresarial é o *Net Promoter Score* (NPS), que avalia o grau de fidelidade dos clientes (Reichheld, 2003; De Sena et al., 2016). Criado por Frederick F. Reichheld, em Boston – EUA, foi compartilhado ao mundo pela primeira vez em 2003, através da Harvard Business Review, pelo artigo “*The One Number You Need to Grow*” ou “O número que você precisa para crescer”.

Os autores esclarecem que o NPS possui uma sequência de três perguntas, que classificam os clientes em três tipos, a depender de suas respostas (avaliações de 0 a 10): Promotores, Neutros ou Detratores. Nessa metodologia, os clientes que atribuem nota de 9 a 10 representam clientes leais, defensores e promotores da marca; os que atribuem notas entre 7 e 8, são neutros. Em outras palavras, mesmo que estejam satisfeitos, podem mudar facilmente para um concorrente, caso encontrem oportunidade e/ou ofertas de valor melhores. Aqueles que atribuem nota 6 ou inferior, provavelmente não comprarão mais com a marca e ainda terão a possibilidade de espalhar um ‘boca a boca’ negativo.

Essa classificação existe para que a empresa esteja ciente do espaço que ocupa e qual a percepção dos clientes sobre o que ela está ofertando. O caminho para o crescimento sustentável e lucrativo começa com a criação de mais promotores e menos detratores. Quando se tem mais promotores, é sinal de que a organização tem feedbacks positivos, compatível com índices favoráveis para seu crescimento. A facilidade de aplicação do método também representa a profundidade para a sua interpretação (Reichheld, 2003).

De acordo com o autor, a grande utilização deste método se dá devido à praticidade da pesquisa e à facilidade de como ela pode ser compartilhada com os clientes. De Sena et al. (2016) complementam que, além disso, o NPS proporciona às empresas uma métrica simples e direta que pode ser compartilhada com seus funcionários de linha de frente. Em outras palavras, entende-se que os funcionários têm um papel fundamental na satisfação do cliente, pois o

atendimento e a entrega de valor são fundamentais para o alcance ou superação das expectativas.

Porém, como toda ferramenta, a visão pode ser limitada e, se mal implementada pode não auxiliar a empresa no objetivo em questão. Então, conforme identificam De Sena et al. (2016), é necessário esforço e energia para que a empresa obtenha a capacidade de conseguir a lealdade de seus clientes, e isso significa engajamento entre as equipes e uma conexão entre funcionários e clientes. Entender a vantagem dessa proximidade entre público interno e externo e as vantagens de compreender o cliente, é importante para alcançar sua lealdade.

A empresa na qual foi realizado este estudo, utiliza um método parecido com o NPS, adaptado à realidade do segmento e de seus clientes. Por se tratar de uma empresa de revenda, a fabricante adaptou sua pesquisa de satisfação aos seus revendedores, criando o que denomina *Net Loyalty Score* (NLS). Seguindo um padrão, em todas as regiões, a pesquisa e as análises das respostas conferem possibilidade de desempenho melhor perante o setor que atua.

Além de ser utilizada para avaliar a satisfação do consumidor, a empresa se baseia na pesquisa NLS para metrificar a lealdade do cliente. Mais profundamente explicada na seção 4 deste trabalho, a pesquisa NLS possui perguntas objetivas enviadas ao cliente sempre após uma compra e, nesse sentido, trata-se de uma ‘pesquisa sobre as transações’, como define Kotler (2002).

### **3 Metodologia**

A pesquisa é qualitativa, buscando compreender em profundidade as percepções e experiências dos vendedores e avaliar a importância das respostas dos clientes à pesquisa de satisfação; descritiva, visando retratar as práticas da empresa em relação à tratativa da pesquisa de satisfação; e tem como procedimento o estudo de caso, permitindo uma análise aprofundada de um contexto específico.

Como técnica de coleta de dados, foram utilizados documentos da pesquisa de satisfação utilizada pela empresa (NLS), uma reunião informal com o time de marketing de experiência do cliente para compreender o procedimento da pesquisa e a sua tratativa e, posteriormente, entrevistas semiestruturadas com vendedores. O roteiro de entrevistas foi emergido do referencial teórico a partir de categorias de análise. Para a interpretação e apresentação dos resultados foi feita uma triangulação dos dados, a partir dos seguintes elementos: (i) análise documental; (ii) observação a partir da reunião com o marketing e; (iii) uma entrevista semiestruturada com os vendedores internos da empresa. Tendo isso em vista, foram avaliados os feedbacks dos consumidores e a possibilidade de utilização das respostas para implantação

de práticas e processos internos, os quais podem possibilitar melhor desempenho à empresa.

A análise documental é um intenso e amplo exame de diversos materiais, que não foram utilizados para nenhum trabalho de análise, ou que podem ser reexaminados, buscando outras interpretações ou informações complementares (Guba; Lincoln, 1981 *apud* Junior et al., 2021). Complementando-se em Godoy (1995), a definição de documentos inclui elementos escritos (como revistas, relatórios, diários, cartas), elementos de estatísticas e os elementos iconográficos, como sinais, imagens, grafismos e fotografias.

Para o estudo em questão, foram analisados relatórios da empresa com os dados da pesquisa de satisfação realizada pelo método NLS, a fim de avaliar a efetividade das respostas em relação à tratativa realizada pela empresa. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro vendedores da empresa, para identificar a importância e a efetividade da pesquisa na ótica do setor comercial.

Seguindo a caracterização de um estudo transversal, optou-se por analisar os relatórios da empresa no período compreendido entre 01/01/2024 e 31/12/2024, haja vista que tanto as respostas dos consumidores quanto às implicações internas para o desempenho organizacional tiveram tempo hábil para serem interpretadas por parte da empresa. O recorte temporal enfocando um determinado período, e não vários momentos diferentes, confere a representação de um estudo transversal na metodologia científica (Pereira et al., 2018), o que é bem utilizado em pesquisas de satisfação.

A triangulação, considerando as informações obtidas pelas entrevistas semiestruturadas com vendedores e os demais elementos, foi realizada no período de 01/03/2025 a 20/04/2025. Como mencionado, o roteiro (quadro 1) foi emergido através de uma análise de conteúdo dos livros e artigos mencionados no referencial teórico, com criação de categorias de análise - efetividade na entrega, tratativa interna e melhoria aplicada - as quais ofereceram o sedimento necessário às interpretações, análises e discussão dos resultados.

**Quadro 1** – Categorias de análise e roteiro das entrevistas.

| <b>Categorias de análise</b>  | <b>Variáveis de análise</b>            | <b>Definição</b>   | <b>Perguntas para entrevista</b>   |
|-------------------------------|--|--|--|
| <b>Efetividade na entrega</b> | Efetividade do instrumento de pesquisa | É importante avaliar a efetividade da pesquisa utilizada na empresa, para entender se ela está sendo utilizada da melhor forma. As pessoas tendem a incentivar aquilo que julgam correto e efetivo, pois traz significado ao | 1 - Na sua opinião, a pesquisa está sendo enviada aos clientes da melhor forma? Ou seja, é prática e acessível, a maioria dos clientes estão vendo e respondendo facilmente? |

|                          |   |   |  |
|--------------------------|---|---|--|
|                          |   | trabalho e não existe “por acaso”. É necessário alcançar a maior parte da amostra e obter dados úteis (Kotler, 2002).   | 2- Conhecendo o perfil de seus clientes, você acredita que a pesquisa NLS teria maior aderência sendo enviada por e-mail, como é atualmente, ou pelo whatsapp?   |
| <b>Tratativa interna</b> | Satisfação do público interno                                   | A valorização e a mobilização da equipe refletem diretamente no atendimento ao cliente. A linha de frente (equipe comercial) é o maior ponto de contato com o cliente. É importante identificar o quanto o público interno conhece a pesquisa e se sente engajado (Kotler, 2002).   | 3 - Você se sente satisfeito e motivado em relação ao reconhecimento que recebe na empresa?  |
|                          | Conhecimento  |   | 4 - Você fala da pesquisa NLS para seus clientes?  |
|                          | Assertividade   |   | 5 - Você sabe como funciona a tratativa das respostas dos clientes internamente após a pesquisa?   |
|                          | Percepção do vendedor sobre seu papel e influência              | A atuação dos vendedores e sua percepção em relação às tratativas são relevantes para o estudo. Não conseguir envolver as pessoas certas em cada caso, sejam clientes que a recebem, sejam responsáveis pela tratativa e ação, são fatores que prejudicam a efetividade da pesquisa (Kotler, 2002).   | 6 - Na sua opinião, a empresa direciona os feedbacks negativos dos clientes a quem é realmente responsável pelo problema?  |
|                          |   |   | 7 - Qual é o seu papel para o atingimento de bons resultados na pesquisa de satisfação, na sua opinião?  |
|                          |   |   | 8 - Você acredita que é necessário alguém responsável por esta demanda na sua filial, que prestará apoio e contato direto ao marketing, para buscar aumentar o número de respostas à pesquisa? Ou não é viável?            |
|                          |   |   | 9 - Você já voltou a ouvir clientes após um retorno da área de relacionamento com o cliente?   |
| <b>Melhoria aplicada</b> | Relação entre satisfação do cliente e desempenho organizacional | Autores como Siebeneichler et al. (2007) e Silva e Gonçalves (2011), relacionam satisfação do cliente com desempenho organizacional e melhores índices no faturamento. Isso se torna possível com a análise e tratativa de dados úteis das pesquisas de satisfação e tomada de decisões em relação a melhorias conforme as expectativas dos clientes, promovendo a marca e aumentando a taxa de retenção. Cabe avaliar se existem melhorias provenientes da pesquisa na ótica do vendedor, aquele que está constantemente em contato com o cliente. | 10 - Você acha que a pesquisa de satisfação traz algum resultado positivo para o faturamento da empresa?   |
|                          |   |   | 11 - Considerando o que você sabe sobre como a NLS está sendo realizada pela empresa, se não houvesse a pesquisa NLS, você acredita que causaria algum prejuízo para a organização, em perda de clientes e de faturamento? |

**Fonte:** Kotler (2002), Siebeneichler et al. (2007), Silva e Gonçalves (2011).

## 4 Apresentação e discussão dos resultados

### 4.1 Caracterização do objeto de estudo

A partir de documentos organizacionais e pelo site da empresa, que para fins de confidencialidade optou-se por não o descrever aqui, foi possível apresentar as informações sobre a instituição. A empresa em questão atua em quase todo o Brasil e é uma das maiores revendas de máquinas pesadas da linha amarela (linha de construção) da região. Para este estudo, serão analisados os dados da filial localizada em Uberlândia (MG), que atende todo o município e a região do Triângulo Mineiro. A fim de ocultar a identidade da empresa, será utilizado um nome fictício, sendo ele: Empresa Beta.

A Empresa Beta foi construída na cidade há mais de 40 anos, sendo filial de uma empresa consolidada no mercado há mais de 70 anos. Atua com a revenda e aluguel de máquinas da linha amarela, além de peças, serviços e contratos para os clientes. Foram cerca de 100 máquinas vendidas no ano de 2024, com um faturamento que cresceu mais de 10% em relação ao ano anterior. Além disso, a empresa aumentou em mais de 14% o número de clientes novos, um número considerável frente à indústria competitiva.

No entanto, analisando documentos da organização, cerca de 50 clientes transacionaram com a empresa entre 2020 e 2022 e não voltaram a comprar em 2023 e 2024. Este dado é relevante para a empresa e deve ser analisado, pois, no segmento em questão, os clientes precisam continuar comprando peças e realizando serviços em seus equipamentos, para garantir a sua utilidade. Como cerca de 50 clientes deixaram de comprar peças ou serviços, possivelmente migraram para um concorrente.

Tendo isso em vista, para manter os clientes fiéis à marca e continuar com a perspectiva de crescimento, faz-se necessário investir no marketing de relacionamento e na conquista de satisfação do consumidor, pois, como mencionado por Silva e Gonçalves (2011), existe uma relação positiva entre crescimento em renda bruta e fidelização dos clientes.

Sabendo da importância da pesquisa de satisfação para a identificação de clientes leais e clientes em risco para a empresa, foi implementada a pesquisa *Net Loyalty Score* (NLS) na Empresa Beta e, em 2022, foi criada a área de experiência do cliente, responsável pela tratativa dos dados provenientes da pesquisa. Para este estudo, foi extraído um relatório com as respostas da NLS em 2024 e buscou-se avaliar a efetividade no tratamento dessas respostas, a partir da triangulação com outros documentos da área de marketing de relacionamento (*service recovery*) e dados oriundos das entrevistas com os quatro vendedores internos.

## 4.2 Explicando melhor a *Net Loyalty Score* (NLS)

Na empresa em estudo, a partir das pesquisas de experiência de compra, aluguel e experiência de suporte ao produto (peças e serviços), os clientes respondem a três perguntas sobre sua experiência. Essas três perguntas afirmativas compõe a pesquisa *Net Loyalty Score* (NLS). O cliente deve responder avaliando com nota de 1 a 10 cada pergunta, sendo as perguntas e a classificação das pontuações descritas no quadro 2, abaixo:

**Quadro 2** – Perguntas NLS e classificação dos clientes por nota de avaliação.

| Perguntas Afirmativas:      | Classificação do consumidor quanto à pontuação respondida |   |   |   |   |         |   |   |                  |    |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---------|---|---|------------------|----|
|                             | Muito Insatisfeito  |   |   |   |   | Regular |   |   | Muito satisfeito |    |
| Satisfação Geral            | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6       | 7 | 8 | 9                | 10 |
| Probabilidade de continuar  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6       | 7 | 8 | 9                | 10 |
| Possibilidade de recomendar | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6       | 7 | 8 | 9                | 10 |

**Fonte:** documentos da empresa.

Ao responder as três perguntas, o cliente pode optar por continuar e ser direcionado a um pequeno questionário mais completo, no qual pode escrever e selecionar as opções de acordo com sua insatisfação ou expectativa. Mas, basta responder às três perguntas iniciais para que as respostas sejam aglutinadas nos dados para a NLS.

A partir disso, observa-se que a pesquisa NLS busca identificar e prever os principais fatores que expressam a satisfação do cliente com a empresa, como mencionado por Las Casas (2019), quais sejam:

- (1) Quantidade comprada: através do entendimento do nível de satisfação geral e probabilidade de continuar;
- (2) Grau de lealdade à marca: através da pontuação recebida pelos clientes nas três perguntas (é considerado leal quando pontua 9 ou 10 em todas elas);
- (3) Taxas de repetição de compra: a partir, principalmente, da avaliação na probabilidade de continuar;
- (4) Qualidade percebida do produto: por meio da possibilidade de recomendar a marca e o produto;
- (5) Imagem da marca: pela correlação das três perguntas e notas atribuídas a elas.

Ao final da pesquisa, a empresa é capaz de medir o nível de satisfação e lealdade do cliente, caracterizando-os conforme um parâmetro próprio. Para ser considerado um **cliente Leal**, ele precisa avaliar como 9 ou 10 as três perguntas. Se ele avaliar 8 em uma das perguntas e 10 nas demais, ele já é considerado um **cliente Vulnerável**. Se pontuar números iguais ou inferiores a 5 em qualquer pergunta, este é um **cliente em Risco**, que possivelmente não irá

comprar mais com a marca.

A pesquisa NLS é enviada por e-mail ao cliente, em cerca de 24 horas após uma compra realizada, pela central de marketing de relacionamento (experiência do cliente). No entanto, se o cliente compra hoje uma peça, ele receberá a pesquisa e passará por um período de 30 dias sem receber novamente, mesmo que faça uma nova compra nesse intervalo. Após este período, determinado de “quarentena”, ele a receberá novamente quando realizar uma compra.

A primeira pesquisa que o cliente recebe é sempre por e-mail e nela há uma opção para o cliente selecionar se prefere receber as próximas por e-mail ou *WhatsApp*. O assunto do texto recebido pelo cliente é “A (nome da empresa) quer te ouvir”, e o escopo do texto engloba: o objetivo da pesquisa de “apoiar os clientes constantemente”, o tempo necessário para responder de “menos de 2 minutos”; o prazo que expira a pesquisa “14 dias”; e um link clicável para acessá-la e respondê-la. Ou seja, a apresentação é simples e direta.

Um ponto importante a considerar é, para que a pessoa certa (aquela quem fez a compra) receba a pesquisa, na ordem de venda do produto ou serviço, é necessário constar exatamente o contato da pessoa que está efetuando a compra no momento. Quando um cliente solicita um produto ou serviço, o vendedor ou o time de serviços abre uma “ordem de venda” para gerar o orçamento para ele. Segundo dados da empresa, muitas vezes a pessoa de contato selecionada na ordem de venda daquele cliente (seja uma empresa ou pessoa física) não é a pessoa que está comprando no momento, mas sim outros contatos que o cliente tem em seu cadastro. É papel do setor comercial manter essas informações reais e o cadastro atualizado, para evitar pesquisas que nunca chegarão ao remetente devido a e-mails ou telefones inexistentes ou inativos.

Quando o cliente não acessa o e-mail com a pesquisa, o setor de marketing de experiência do cliente reenvia para ele um lembrete, sempre por e-mail. Algumas filiais dessa empresa no Brasil possuem um funcionário responsável por cuidar da demanda NLS na região relativa à sua atuação. Essa pessoa atua como um contato direto com a área de experiência do cliente, informando os contatos atualizados dos clientes ao marketing para que o setor possa enviar as pesquisas com mais assertividade e efetividade, geralmente pelo *WhatsApp*, que garante uma melhor visualização pela maioria das pessoas. Já a empresa em estudo não possui um responsável por essa demanda em sua filial, ficando sob responsabilidade do vendedor a função de mencionar a pesquisa para todos os clientes e entrar em contato com o setor de marketing, além de atualizar os cadastros.

O resultado da NLS para a organização será a subtração do percentual de **cliente Leal** menos **em Risco**. Para chegar neste resultado, a porcentagem de **cliente Leal** e de **cliente em Risco** são definidas conforme o seguinte cálculo (quadro 3):

**Quadro 3:** Cálculo de Clientes Leais e de Clientes em Risco.

|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| Percentual de Leal  | = | $\frac{\# \text{ Leal}}{(\# \text{ Leal} + \# \text{ Vulnerável} + \# \text{ Em risco})}$     |
| Percentual de Risco | = | $\frac{\# \text{ Em risco}}{(\# \text{ Leal} + \# \text{ Vulnerável} + \# \text{ Em risco})}$ |

**Fonte:** documentos da empresa.

Ao subtrair o percentual de clientes leais pelo percentual de clientes em risco, tem-se o número de NLS da organização, sendo sua classificação feita conforme as seguintes “zonas”:

- Zona de excelência: 70 a 100
- Zona avançada: 60 a 69
- Zona intermediária: 50 a 59
- Zona básica: -100 a 49

Assim, para que a empresa tenha um número suficiente de clientes satisfeitos e, segundo classificação, leais, que a coloque em uma zona de excelência no mercado, seu resultado de NLS deve ser de, pelo menos, 70%.

Conforme documentos da empresa, existe um time de “*Service Recovery*” (recuperação de clientes) que faz parte da equipe de marketing de relacionamento. Eles recebem as respostas dos clientes, analisam e entram em contato com as partes da empresa para fornecer apoio e tratativa (um plano de ação). Todos os clientes em situação vulnerável e em risco são tratados pelo denominado “*Service Recovery*”, localizado na matriz da empresa. O setor funciona como um processo de melhoria contínua e atua entrando em contato com clientes que avaliam com nota igual ou inferior a 8, via central de relacionamento, para entender a reclamação. Após isso, compartilham com a área de reclamação (ou seja, a área diretamente ligada à reclamação do cliente), coletam a devolutiva e repassam para o cliente. Quando retornam ao cliente, buscam conceder alguma condição especial na próxima compra ou aluguel.

O setor de relacionamento só consegue avaliar a taxa de conversão desses clientes em “leais” se o cliente responde novamente, caso contrário, devido ao processo ser manual, podem não conseguir acompanhar todos os números e informações de cada contato, não conseguindo tratativas eficazes. Conforme documentos da empresa, o objetivo é conseguir evoluir no processo e, posteriormente, ter um painel no *Power BI* que consiga quantificar as taxas de recuperação e conversão de clientes caso a caso.



### 4.3 Principais dados obtidos pela NLS durante o período em análise

Com base na análise dos documentos da área de marketing de relacionamento, é perceptível que a Empresa Beta, ao aplicar a pesquisa NLS, tem a proposta de seguir as etapas do modelo de avaliação da pesquisa de satisfação exposto por Kotler (2002), o qual está dividido em: (1) Ouvir o cliente, (2) Analisar os Dados, (3) Traçar os Planos de Ação e (4) Implementar as Mudanças, sendo imprescindível fechar o circuito ouvindo o cliente novamente. No entanto, é preciso avaliar a forma como ela implementa cada etapa, para identificar se realmente cumpre a proposta do modelo.

Através da observação e da análise dos documentos, identifica-se que a empresa, em primeiro lugar, envia a pesquisa ao cliente de maneira ética e particular, permitindo ao cliente responder quando achar mais viável. Depois, com as respostas obtidas, o time de experiência do cliente avalia os dados, a pontuação e reclamações e entra em contato com o time responsável pela reclamação, a fim de propor melhorias. Dando sequência, inicia-se a etapa de traçar os planos de ação, quando a área responsável retorna o marketing e ambos chegam a uma solução. Dessa forma, com o ponto a ser melhorado, podem implementar a mudança e o retorno ao cliente pode ser feito, propondo condições comerciais favoráveis a ele, como incentivo para voltar a comprar com a marca. Porém, pelos documentos e pela observação, apenas, não é possível identificar todos os planos de ação provenientes da pesquisa e sua efetividade e nem a frequência com que ocorre o retorno ao cliente. Ou seja, não se pode afirmar que a empresa realize as duas últimas etapas e o fechamento do circuito do modelo proposto por Kotler em todos os casos.

Se analisarmos a questão de efetividade na entrega e sucesso na pesquisa de satisfação, a NLS não está obtendo o melhor nível de respostas, ou seja, a quantidade de pesquisas enviadas em relação às respostas recebidas. Em nenhum mês do período escolhido para análise, o nível de respostas ultrapassou 7,1% a quantidade de respostas recebidas em relação às pesquisas enviadas. Isso pode estar relacionado a alguns dos fatores mencionados por Kotler (2002), como a incapacidade de envolver as pessoas corretas.

No ano de 2024, a empresa Beta obteve um resultado de 87% na pesquisa NLS, sendo classificada na zona de Excelência. Ou seja, a relação entre **clientes Leais** e **clientes em Risco** foi positiva, colocando-a na melhor zona de classificação. Observando esse dado isolado, identifica-se que foi um bom resultado no ano.

No entanto, segundo documentos organizacionais, o número de pesquisas respondidas foi de 21 (taxa de resposta de 3,1% no ano), as quais foram realizadas por 13 clientes (ou seja, alguns responderam à pesquisa em diferentes momentos do ano). Este número é pequeno em

relação à quantidade de clientes que compraram na empresa no ano de 2024. Mais de 390 clientes fizeram compras mais de uma vez, mas apenas 13 desses clientes responderam pelo menos uma vez a pesquisa NLS. Das 21 respostas obtidas, duas qualificavam os clientes como vulneráveis e um foi considerado em risco, porém, não foi possível identificar, através dos documentos organizacionais, uma tratativa junto ao cliente por parte da empresa, sem soluções alcançadas.

Quanto ao sucesso da pesquisa, é visto que nem todos os clientes receberam (taxa de entrega da pesquisa foi de 77,9%), e nem 5% (em média) responderam durante o ano. Isso mostra que todas as etapas seguintes podem ser prejudicadas devido à falta de informações para interpretação e tomada de decisão.

#### *4.3.1 Resultados quanto à efetividade na entrega*

Kotler (2002) afirma que não basta uma pesquisa de satisfação existir para ter resultados significantes e benéficos para uma empresa, ela precisa, acima de tudo, gerar dados úteis para tratativa. Para alcançar dados úteis e relevantes, é preciso, em primeiro lugar, conseguir alcançar o cliente e obter suas respostas. Segundo entrevista com os vendedores, todos os quatro acreditam que a pesquisa não está sendo enviada da melhor forma possível. Segundo o conhecimento deles em relação ao perfil dos seus clientes, todos apontaram que a melhor forma para adquirir maior aderência seria enviar a pesquisa aos clientes pelo *WhatsApp* e não por e-mail, como é o padrão.

Ainda, segundo os vendedores, muitos clientes não acessam e-mails e dos que acessam, estes, ou acham que é uma propaganda ou apenas excluem da caixa de mensagem. O vendedor 4 apontou que acha a pesquisa muito vaga, pois não especifica do que se trata. Além disso, o vendedor 2 também respondeu que a pesquisa não é bem direcionada e orientada para o cliente “a pesquisa passa impressão que avalia toda a empresa, mas a empresa tem vários setores”. Em sua visão, muitas vezes o cliente pontua negativamente e a nota é atribuída ao atendimento com o vendedor, mesmo o cliente tendo gostado do seu atendimento, sendo que, na verdade, o cliente estava insatisfeito com outro setor. Ou seja, isso denota a falta de dados úteis e reais, pois não está sempre em conformidade com a opinião do cliente.

Segundo documentos organizacionais, a Empresa Beta obteve uma taxa de resposta muito inferior ao número de pesquisas enviadas. Ou seja, em relação ao modelo de Kotler (2002), a avaliação efetiva da satisfação dos clientes na empresa Beta tem muita possibilidade de fracasso, já que a taxa de entrega foi de 77,9% e a taxa de respostas de 3,1% acumulado durante todo o ano. Não houve nenhum mês em que a taxa de respostas aumentou mais que

7,1%. Além disso, também não houve mudanças de estratégias e postura das áreas relacionadas (comercial e gestão) que impactassem na melhora da efetividade na entrega, o que justifica a constância nos números de respostas obtidas.

Analisando os documentos e a entrevista, faz-se necessária uma mudança na forma de abordar o cliente para aumentar o nível de respostas. Uma sugestão é mudar o padrão de canal de envio das pesquisas para o *Whatsapp*. Já que todos os vendedores acham mais viável e os dados apontam que os envios por e-mail não estão obtendo as melhores taxas de respostas possíveis.

#### *4.3.2 Resultados quanto à tratativa interna*

Em seu modelo de avaliação da satisfação dos clientes, Kotler (2002) aponta que o principal motivo do fracasso na avaliação das pesquisas de satisfação é a falta de disposição da organização em adotar medidas de responsabilidade de cada área para, enfim, desenvolver um plano de ação após obtidas as respostas da pesquisa. Além disso, deixa explícito que o reconhecimento aos funcionários (inclusive aos vendedores) pode impactar na forma como eles tratam o tema de satisfação do cliente.

Dois dos vendedores entrevistados indicaram que não conhecem como funcionam a tratativa dos dados da pesquisa internamente. Já, os que conhecem, apontaram que as tratativas não são sempre direcionadas para a área responsável pelo problema: “já aconteceu de receber uma reclamação de um cliente que era completamente voltada para o time de serviços, porém, o e-mail foi direcionado para mim (vendedor de outra área) e meu gestor” (Resposta do vendedor 3).

Além disso, os vendedores 2, 3 e 4 apontaram que é preciso que o time responsável pela tratativa entenda a reclamação e ponto de vista do cliente, antes de direcionar a outras áreas. Conforme as respostas, identifica-se uma falta de análise mais aprofundada para o problema do cliente por parte da área de marketing, o que impossibilita uma tratativa efetiva dos dados: “Acredito que falta esse ponto de entender, de fato, o que o cliente quer dizer. Porque, às vezes, repassa para um vendedor interno de peças, mas o cliente nem falou nada de atendimento interno, e sim de oficina” (vendedor 2). Ainda, o vendedor 4 acredita que a área de marketing não conhece e não está alinhada com o funcionamento do departamento comercial e que “sobre os feedbacks negativos, a empresa empurra tudo para o balcão de peças [...], às vezes o cliente está insatisfeito com o CDP ou com oficina, mas tudo chega para a gente”. Isso, como Kotler (2002) indica, impossibilita uma solução eficaz para o cliente.

Tendo isso em vista, percebe-se a necessidade e, portanto, é sugerível um contato mais

profundo entre o setor de marketing e a área comercial, em especial com os vendedores internos e externos. Mais do que apenas uma cobrança, mas uma relação de troca e compreensão dos diferentes processos de vendas, das reclamações do cliente e dos apontamentos dos impactos da pesquisa de satisfação. Isso pode possibilitar que o marketing entenda melhor o questionamento do cliente e saiba tratar os dados de forma mais eficiente. Pois, conforme analisado durante o estudo, a tratativa interna não está sendo funcional e os times não estão em sintonia, até mesmo porque nem sempre o direcionamento é correto e muitos não sabem como funciona a NLS.

Em seus estudos, Kotler afirma que os funcionários da empresa precisam do apoio e reconhecimento para se dedicarem aos objetivos organizacionais como este, de aplicar a pesquisa de satisfação com interesse na melhoria. No que tange ao reconhecimento no desempenho geral, todos vendedores se sentem satisfeitos. No entanto, em relação à sua atuação com a pesquisa de satisfação NLS, conforme opinião dos vendedores, falta reconhecimento para os pontos positivos no desempenho da equipe: “às vezes só escutamos a reclamação e, geralmente, levamos a culpa de outros setores [...], mas só recebemos o ponto negativo, pontos positivos nunca chegam na gente” (vendedor 2).

Esse aspecto demonstra como a falta de reconhecimento pode afetar a percepção de benefícios provenientes da pesquisa de satisfação, já que, em todos os casos, eles não têm acesso aos feedbacks positivos e às tratativas de sucesso, apenas recebem os feedbacks negativos, direcionados corretamente ou não.

Também, segundo análise dos documentos e das entrevistas, as tratativas realizadas nos poucos casos obtidos no ano de 2024, não chegaram a transparecer para os vendedores qualquer solução. Assim, os vendedores não identificam que a pesquisa é, de fato, efetiva, tão pouco que traz benefícios à organização, devido à falta de compartilhamento de informações das ações corretivas caso a caso.

Dessa forma, eles não se sentem engajados para falar da pesquisa aos clientes, conforme apontado por todos os vendedores: o vendedor 1 menciona a pesquisa raramente, o vendedor 2 não costuma mencionar, devido a não reconhecer a efetividade, e os demais só mencionam quando recebem um e-mail de cobrança do marketing pedindo para lembrar os clientes de responderem. Ainda, como é orientação do marketing, em cada tratativa, os vendedores não podem realizar contato com o cliente sobre a situação, então, seu papel diminui ainda mais na tratativa interna. Todos os vendedores identificam que seu papel principal é realizar um atendimento rápido e eficaz, buscar a solução para o cliente e manter um bom relacionamento. Quanto à pesquisa de satisfação em si, um deles informa que seu papel seria entrar em contato

com o cliente o lembrando, mas que geralmente, só recebe a listagem dos clientes que não responderam quando está perto do prazo de vencimento da pesquisa.

Conforme outros documentos da empresa, a tratativa da área de marketing também é muito manual, então eles não conseguem informar quantitativamente o número de conversões de clientes vulneráveis e em risco, em clientes leais. Isso dificulta a confirmação da funcionalidade da pesquisa para as demais áreas, de forma a engajar todas as equipes nesse assunto.

Ainda em relação à tratativa interna, todos os vendedores acham necessário que tenha um funcionário responsável pelo assunto NLS na filial da Empresa Beta, porque existe uma grande quantidade de atribuições para os vendedores, o que reduz o tempo destes para ajustar todos os cadastros e realizar contato especificamente sobre a pesquisa com cada um deles, levando em conta os outros assuntos tratados em paralelo, por eles, com os clientes. “Acredito que é necessário alguém responsável, porque tem que ter alguém que entende o processo e pode entrar em contato com o cliente para saber, de fato, qual a necessidade dele, porque só ouvir e não tratar, não faz sentido” (vendedor 2).

Ademais, o vendedor 3 apontou que a empresa até possui alguém responsável, mas que sua ação é voltada apenas para cobrança aos vendedores, solicitando para entrarem em contato com o cliente antes do vencimento da pesquisa: “[...] acredito que poderia ser mais direcionado o apoio dessa pessoa em também entrar em contato com o cliente, ajudar com o direcionamento e explicação sobre o NLS, pois devido à alta demanda, esses pontos acabam sendo deixados de lado”.

Dessa forma, sugere-se à Empresa Beta alocar um funcionário que ficará responsável pelo tema NLS, o conhecendo profundamente e atuando na efetividade da tratativa realizada, sendo um suporte ao time de vendas e um contato próximo com o time de marketing. Deixar o contato com o cliente sob responsabilidade apenas dos vendedores, não parece eficaz, já que os vendedores não têm acesso ao link da pesquisa e só podem solicitar que os clientes entrem nos seus e-mails e procurem a pesquisa para responder.

Essas considerações corroboram o que dizem Silva, Kovaeski e Gaia (2012) sobre a satisfação do cliente, ou seja, é necessário que o tema seja tratado por todos dentro de uma empresa e não apenas por um setor específico. Faz sentido que existam mais pessoas envolvidas no processo, principalmente que dominem o assunto e possam ajudar a ajustar os dados. Também, que se comprometam a compreender a real opinião do cliente para direcionar a tratativa conforme o necessário, vislumbrando seu bem-estar e que isso não seja função apenas do vendedor.

#### *4.3.3 Resultados quanto à melhoria aplicada*

Segundo Siebeneichler et al. (2007), elevados níveis de satisfação levam a índices de rentabilidade acima da média das empresas no mercado. A Empresa Beta teve um crescimento de 10% no seu faturamento no ano de 2024. No entanto, como a aderência à pesquisa de satisfação foi baixa (3,1% no ano), não é possível medir o nível de satisfação geral em relação a este crescimento.

O vendedor 1 informou que acredita que a pesquisa leve a resultados positivos no faturamento da empresa, mas que não imagina que sejam resultados expressivos. Os demais informaram que, se as pesquisas fossem bem validadas e tratadas, com certeza resultariam em crescimento no faturamento, mas têm dúvidas se isso ocorre e não podem afirmar, já que também não sabem se os times estão realizando as mudanças necessárias.

Quanto ao prejuízo para a empresa caso a pesquisa NLS deixasse de existir, o vendedor 1 informou que acredita que sim, traria prejuízos para a empresa, porque “com NLS, a empresa pode criar formas de se aproximar mais do cliente e criar canais interativos com o cliente”. Já os demais informaram que não acreditam que trariam resultados negativos a ponto de prejudicar a empresa, haja vista que, atualmente, consideram os dados neutros em relação a esse quesito.

Além disso, os documentos do marketing de relacionamento não quantificam e nem qualificam todas as tratativas realizadas e não informam se elas levaram a algum plano de ação e mudanças corretivas. Os documentos sugerem que ainda estão no processo de melhoria na base de dados, para conseguir controlar as conversões de clientes em leads.

Portanto, de fato, não é possível relacionar as pesquisas de satisfação com desempenho da organização e melhorias nos processos internos com foco no cliente. Considerando que nem todos os clientes estão recebendo a pesquisa ou não estão acessando e respondendo, é pouco provável que todas as melhorias possíveis estejam sendo realizadas, pois falta opinião do cliente. A empresa teve mais de 390 clientes comprando no ano do estudo e não obteve mais do que 21 respostas à pesquisa (correspondentes a compras de 13 clientes diferentes).

Com base no exposto, para aumentarem a efetividade da pesquisa e, enfim, conseguirem relacionar seus resultados com o desempenho, é importante que a organização una os esforços internos e engaje um objetivo comum. Como meio de engajar o público interno, sugere-se treinamentos para equipe de vendas, equipe de apoio a vendas e às áreas externas (serviços e oficina), para esclarecimentos em relação à proposta da pesquisa e como ela está relacionada com o potencial de crescimento da empresa. Isso se faz fundamental, pois o público interno é essencial para os bons resultados com o público externo.

## 5 Considerações Finais

Respondendo à pergunta problema apresentada no início deste trabalho, qual seja, se a pesquisa de satisfação ainda é relevante para o desempenho de uma empresa inserida no segmento de máquinas pesadas para construção, seguem algumas considerações. Embora as pesquisas de satisfação sejam relevantes, inclusive para a Empresa Beta, verificou-se que há descompassos entre partes do processo, ou seja, seu planejamento, implementação e a prática, propriamente dita.

Isso significa que, a partir do momento em que uma empresa utiliza sua metodologia para planejar a pesquisa de satisfação que utilizará, ela precisa deixar claro para todos os níveis da organização a relevância do instrumento e ter certeza de que os times estarão envolvidos na sua implementação. Por fim, ela será capaz de colocar em prática as etapas do processo e se certificar de que os dados úteis são corretamente analisados, discutidos e direcionados, com o principal objetivo de identificar os problemas e aplicar as melhorias que se fizerem necessárias.

Ainda que sua relevância seja considerada pela empresa em questão, seus vendedores (pontos diretos de contato com clientes) apesar de identificar sua funcionalidade, parecem não compreender sua real efetividade e sua relação com o desempenho organizacional da empresa. Importante considerar que os vendedores são pontos de retroalimentação de novas vendas e informações, ou seja, através de atendimentos de qualidade sugere-se produtividade e resultados. Portanto, entende-se ser por onde as pesquisas de satisfação necessitem de maior cuidado seja em aplicação, seja em respostas à própria empresa, alcançando assim, um maior retorno para o desempenho como um todo.

Isso porque a satisfação do consumidor tem um papel fundamental nas organizações, principalmente devido a sua influência no sucesso e desempenho de uma empresa. Os clientes são a principal ferramenta que fazem com que um negócio tenha dinamicidade e continue existindo, se perpetuando ao longo do tempo. Nesse sentido, as pesquisas de satisfação são essenciais, pois direcionam as empresas para tomadas de decisão com base nas expectativas dos clientes.

Mesmo investindo esforços e recursos para manter uma pesquisa de satisfação ativa (como a NLS), esses, podem não conseguir retroalimentar informações, limitando o engajamento das equipes e reduzindo a obtenção de dados úteis a serem tratados. Observa-se que a perda de clientes é um dos impactos negativos provenientes da utilização incorreta dessa ferramenta, tendo em vista a competitividade do mercado e a falta de conhecimento das razões de abandono dos clientes. Essa questão está intimamente ligada aos demais objetivos da pesquisa, pois a falha na obtenção dos dados e tratativa por parte das empresas leva à redução

do potencial de crescimento e desenvolvimento.

Percebe-se que este estudo apresenta importantes contribuições, mas também algumas limitações, dado o fato de ser um estudo de caso único e de não levar em conta entrevistas com clientes e nem uma observação mais aprofundada da área de marketing, limitando a pesquisa aos vendedores internos e aos documentos organizacionais por seu corte transversal. Uma sugestão para novas pesquisas é ampliar o escopo de estudo para outras empresas do mesmo setor, a fim de compreender a dimensão do uso das pesquisas de satisfação em mais organizações do segmento e, ainda, sua consequência para o desempenho dessas empresas.

Por fim, entende-se que, sim, a pesquisa de satisfação ainda funciona e que não basta a sua existência para que a empresa alcance a sua funcionalidade. É possível crescer através dos dados de uma pesquisa de satisfação, se bem planejada, executada e direcionada pela organização, no sentido de buscar por tratativas efetivas. Com a retroalimentação de informações que direcionem ações para o cliente, envolvendo todas as partes no processo, há que considerar sua relevância e seu impacto na rentabilidade do negócio.

---

### Agradecimentos

Agradeço imensamente à professora Andrea, minha orientadora, pelo enorme apoio e dedicação durante todo o processo!

À minha família, que sempre me incentivou a buscar conhecimento e aplicá-lo onde eu pudesse me desenvolver! Em especial minha mãe Dulcimar, quem sempre esteve ao meu lado e nunca deixou de me mostrar a importância de me dedicar. E ao meu pai Nelson, de quem sinto tanta saudade, que foi tão presente e forte quanto, e que hoje me guia e protege lá de cima!

Ao meu namorado Gabriel, quem também me apoia em cada passo!

E aos meus colegas de graduação, em especial Isabella, Vitória e Guilherme, responsáveis por deixar cada momento mais leve e incrível!

---

### Referências

CASAS, A. L. L. **Administração de Marketing**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.759. ISBN 9788597020151. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020151/>. Acesso em: 07 abr. 2025.



DE SENA, Jose Airton Neres. **A busca pela satisfação do cliente**: reflexões sobre as aplicações e limitações da ferramenta Net Promoter Score. 2016.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Effective evaluation**: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches. Jossey-Bass, 1981.

Junior, E. B. L.; de Oliveira, G. S.; dos Santos, A. C. O.; & Schnekenberg, G. F. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 2021.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. Marketing de serviços profissionais. Editora Manole Ltda, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATSUKUMA, C.; HERNANDEZ, J. Escalas e métodos de análise em pesquisa de satisfação de clientes. **Revista de Negócios**, 11, 2006.

PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da pesquisa científica**. [free e-book], Santa Maria/RS. Ed. UAB/NTE/UFSM, 2018.

PRIETO, Carlos. Venda de máquinas cai em 2023, mas setor espera crescimento em 2024, diz Abimaq. **Valor Econômico**, 2024. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2024/01/31/mercado-interno-encolhe-e-venda-de-maquinas-cai-em-2023-informa-abimaq.ghtml>. Acesso em: 20 jun. 2024.

SIEBENEICHLER, T. et al. A satisfação de clientes de restaurantes: uma avaliação da satisfação e da importância dos atributos. **Revista de Administração**, v. 6, n. 11, p. 39-58, 2007.

SILVA, E. M.; GONÇALVES, C. A. Um estudo da correlação da satisfação do consumidor com o desempenho organizacional. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 12, n. 1, 2011.

SILVA, L. C. S.; KOVALESKI, J. L.; GAIA, S. Qualidade em serviços: uma análise teórica sobre as principais características. **Revista Gestão Industrial**, v. 7, n. 4, 2012.

PORTAL TERRA. **Venda de equipamentos para construção deve crescer em 2023**. 2023. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/venda-de-equipamentos-para-construcao-deve-crescer-em-2023,f9d124a0d10273d498da8c956cb7e4b9hjzq3lso.html#:~:text=Capacidade%20de%20faturamento%20deste%20segmento,representa%200%2C26%25%20do%20PIB&text=Estudo%2>

Osobre%20o%20setor%20de,aumento%20nas%20vendas%20em%202023. Acesso em: 20 jun. 2024.

PORTAL TERRA. **Demanda por máquinas para construção deve aumentar em 2024.** 2024. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/demanda-por-maquinas-para-construcao-deve-aumentar-em-2024,aa824aab39ebb357ee0082545e593482ixthyyip.html>. Acesso em: 20 jun. 2024.

VALOR ECONÔMICO. **Venda de equipamentos para construção deve crescer em 2023.** F2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/05/12/venda-de-equipamentos-para-construcao-deve-crescer-em-2023.ghtml>. Acesso em: 24, junho, 2024.