

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Mariana Aparecida Menchik

**DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE
CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUFATURA
AERONÁUTICA**

Taubaté-SP
2017

Mariana Aparecida Menchik

**DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE
CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUFATURA
AERONÁUTICA**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gerência de Projetos do Departamento de Gestão e Negócios – GEN da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof. Me. Evandro Luiz de Oliveira

Taubaté-SP

2017

Ficha catalográfica

M536a Menchik, Mariana Aparecida

Aplicação de pesquisa de satisfação de clientes no setor de manufatura aeronáutica. / Mariana Aparecida Menchik, 2017. 54p.: il.

Orientação: Prof. Me. Evandro Luiz de Oliveira, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração.

Monografia (Especialização MBA em Gerência de Projetos) – Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2017.

1. Pesquisa de satisfação. 2. Cliente. 3. Setor de manufatura aeronáutica.
I. Título.

MARIANA APARECIDA MENCHIK

**DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE MANUFATURA AERONÁUTICA**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gerência de Projetos do Departamento de Gestão e Negócios – GEN da Universidade de Taubaté.

Data: _____ / _____ / _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Evandro Luiz de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Me. Pêrsio Abrahão Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Profa. Me. Juliana Rigotti Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível, especialmente ao meu professor orientador e colegas, que me apoiaram e incentivaram em todas as etapas.

RESUMO

O meio de transporte aéreo tem se popularizado entre o mercado consumidor. O que antes era considerado de alto custo, hoje em dia possui condições facilitadas para os passageiros, favorecendo a decisão destes em optarem por este meio de transporte. Com aumento da demanda, vem também a alta na expectativa dos passageiros e das operadoras de transporte aéreo de passageiros. Neste mercado, possuir uma pesquisa que avalie a satisfação dos consumidores ou operadoras deste tipo de serviço ganha espaço e importância a cada dia. O objetivo deste trabalho foi apresentar e descrever o processo de pesquisa de satisfação de clientes desenvolvido pela empresa ALFA, detalhar as melhorias aplicadas ao longo do tempo, de modo a adequar-se o instrumento de pesquisa às necessidades e expectativas das partes interessadas. Este processo faz parte do planejamento estratégico da empresa ALFA e traz visibilidade e reconhecimento para a mesma. Para este trabalho utilizou-se os métodos de pesquisa exploratória, bibliográfica e documental com base em literatura especializada. O resultado desta pesquisa demonstra que a experiência adquirida com o desenvolvimento do processo de realizar as pesquisas e avaliar os resultados para buscar melhorias no atendimento e desempenho, e conseqüente melhora no nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados no pós-venda pela empresa ALFA e seus parceiros, contribuiu para tornar o gerenciamento de problemas de campo melhor estruturado e aproximar a empresa ALFA dos seus clientes e parceiros.

Palavras-chave: Pesquisa de satisfação. Cliente. Setor de manufatura aeronáutica.

ABSTRACT

SATISFACTION SURVEY PROCESS DESCRIPTION: A CASE STUDY IN THE AERONAUTICAL MANUFACTURING INDUSTRY

The air transport has become popular among the consumer market over the years. What was considered before as expensive, nowadays is available with favorable commercial conditions for customers to choose this transportation, instead of others. Along with higher demands, it also comes the passengers and airlines high expectations. In this market field, having a survey which evaluates customers satisfaction about this type of service enhances its importance day after day. The main goal of this work is to present and describe the customer satisfaction survey process developed by ALFA, detailing the improvements applied along the time, in such way to suit the survey instrument to the stakeholders needs and expectations. This process is part of ALFA strategic planning, which brings visibility and recognition to the company. This work applies the exploratory research, bibliographic and documental methods based in specialized literature. The results of this work shows that the experience acquired with the development of this process to perform the survey and evaluate the results to identify improvements on the performance, and consequent higher level of customer satisfaction with the services provided in the aftermarket, contributed to turn the field issues management process better structured and helped to make the relationship among ALFA, its customers and partners closer.

Keywords: Satisfaction Survey, Customer, Aeronautical Manufacturing Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão geral do processo do Gerenciamento das comunicações do projeto	23
Figura 2 - Visão geral do gerenciamento das partes interessadas do projeto.....	25
Figura 3- <i>The American Customer Satisfaction Index (ACSI) Model</i> (O Modelo do Índice Americano de Satisfação de Cliente).....	28
Figura 4 - Infográfico do NPS de como funciona a m.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados da pesquisa de satisfação de clientes da empresa ALFA, no ano de 2008	38
Gráfico 2- Resultados Pesquisa de Satisfação 2011 a 2013	40
Gráfico 3 - Resultado Pesquisa de Satisfação - BETA - 1S2015	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Top 20 fabricantes por entrega de aeronaves de 1960 até 2014.....	17
Quadro 2 - Índices de Satisfação de Clientes	27
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens das técnicas para coletar dados em pesquisas	29
Quadro 4 - Evolução da grade de notas.....	41
Quadro 5 Modelo de plano de ação	42
Quadro 6 - Revisões aplicadas na pesquisa de satisfação de clientes da empresa ALFA	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frota de transporte comercial dos Estados Membros do ICAO ao final de cada ano 2006-2015	20
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema.....	11
1.2 Objetivo do estudo	12
1.2.1 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Delimitação do estudo.....	12
1.4 Relevância do estudo.....	13
1.5 Organização do estudo	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 A história da aviação.....	15
2.2 Evolução da aviação comercial.....	16
2.3 A aviação comercial moderna e o perfil dos operadores	18
2.4 A comunicação em projetos.....	21
2.5 Gerenciamento das partes interessadas do projeto.....	24
2.6 Índice de satisfação de clientes: origens e evolução	26
2.7 A pesquisa de satisfação e sua importância para as empresas	28
3 MÉTODO.....	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
4.1 Organização pesquisada	35
4.2 Fase I: sem pesquisa de satisfação	35
4.3 Fase II: desenvolvimento de processo de pesquisa de satisfação.....	36
4.4 Fase III: implementação da pesquisa de satisfação “ <i>web based</i> ”, abrangendo os pontos de melhoria identificados na fase anterior	40
4.5 Desenvolvimento da pesquisa e implementação de plano de ação.....	42
4.6 Análise do processo de pesquisa da empresa ALFA.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTE DA EMPRESA ALFA.....	55
APÊNDICE B – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DA EMPRESA ALFA A PARTIR DE 2015	56

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a concorrência entre os fabricantes de aeronaves comercial tem aumentado. O nível de eficiência e autonomia das aeronaves são os principais fatores considerados para a tomada de decisão de compra por parte dos operadores. Conseqüentemente, os fabricantes trabalham continuamente nos fatores atrativos e nas vantagens que o portfólio de produtos e serviços podem oferecer para os operadores, com o objetivo de cativar e fidelizar esses clientes.

Uma das atividades que vai ao encontro da aspiração das empresas fabricantes de aeronaves em manter-se num mercado de competição acirrada é a de estar em constante contato com seus clientes, por meio do uso de meios de comunicação oficiais e estabelecidos. O que permite interagir sobre a operação diária das companhias aéreas, tendo responsividade para atuar em caso de crise ou falhas.

É importante que o fabricante possua processos estabelecidos de melhoria contínua para capturar e endereçar os problemas e insatisfações de seus clientes. Pesquisas de satisfação, circulação de documentos oficiais, visitas e reuniões periódicas são alguns meios de se trabalhar para garantir a competitividade do produto “avião”.

O presente trabalho visa explorar a evolução nas ferramentas e metodologias adotadas pela empresa ALFA, integradora de sistemas aeronáuticos, no que diz respeito a comunicação com seus clientes, especificamente operadores comerciais, descrevendo o processo de se capturar o *feedback* dos clientes e avaliando e estabelecendo ações corretivas e preventivas, a partir do resultado de pesquisa de satisfação. Os exemplos e dados aqui apresentados fazem parte do estudo de caso da empresa ALFA.

1.1 Problema

No setor de manufatura aeronáutica o suporte pós-venda dos aviões comerciais é normalmente feito pelos fornecedores dos sistemas do avião. Os clientes (*Airlines*) tratam dos problemas diretamente com os fornecedores, mas nem sempre envolvem o fabricante das aeronaves, tendo em vista as negociações que são feitas. Eventuais

falhas ou inconsistências no processo de comunicação formal, estabelecido entre a empresa ALFA e seus clientes (*Airlines*), dificultam a identificação e a resolução das reclamações de seus clientes sobre o serviço de suporte prestado pelos fornecedores, tanto no âmbito técnico quanto no comercial.

A partir da análise desse contexto, identificou-se a questão motivadora deste trabalho: como melhorar a interação entre as três partes envolvidas (empresa ALFA, seus parceiros e seus clientes) de modo a aumentar o nível de satisfação dos clientes em relação ao suporte no pós-venda?

1.2 Objetivo do estudo

Estudar, mapear e compreender o processo de captura do nível de satisfação com o serviço de pós-venda, fornecido pela empresa ALFA e seus parceiros, aos clientes operadores de aeronaves comerciais. Analisar criticamente o processo com base nos resultados e na estrutura e gestão das pesquisas de satisfação de clientes focada no suporte prestado pelos seus parceiros aos clientes da empresa ALFA.

1.2.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a. mapear e analisar o processo de realização das pesquisas e os instrumentos utilizados, com base nas recomendações do PMI 2013, e buscar identificar possíveis oportunidades de melhoria;
- b. apresentar sugestões para aprimorar a interação entre as três partes envolvidas (empresa ALFA, fornecedores e clientes) para contribuir no aumento do nível de satisfação dos clientes, em relação ao suporte no pós-venda.

1.3 Delimitação do estudo

O estudo foi realizado com base em revisão de documentos de uma empresa, localizada no Estado de São Paulo.

A pesquisa, apesar de realizada com base em empresa localizada no estado de São Paulo, possibilitou compreender a realidade dos operadores de aeronaves comerciais presentes em diversos locais do mundo.

A revisão e análise dos dados coletados a partir dos documentos da empresa, bem como a identificação de oportunidades de melhorias, foram realizadas, tendo como base as orientações e as recomendações do Guia PMBOK 5ª ed., publicado pelo PMI (2013), e restringindo-se aos capítulos 10 (Gerenciamento das Comunicações do Projeto) e 13 (Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto) dessa publicação

Avaliações e validações estatísticas dos instrumentos de pesquisa de satisfação não fazem parte do escopo do presente estudo, nem as análises comparativas com outras abordagens. O trabalho focou analisar as abordagens utilizadas e buscou identificar oportunidades de melhorias e ajustes em processo que contribuam para a adequada análise do nível de satisfação e para a elaboração de planos de ação em busca da correção e da melhoria de abordagem.

1.4 Relevância do estudo

A satisfação dos clientes é um dos principais fatores de alavancagem de vendas de aeronaves no setor comercial, por isso, compreender os aspectos que impactam, positiva ou negativamente, a operação desses clientes é fundamental para que a empresa fabricante se mantenha sempre competitiva perante seus concorrentes.

Para tanto, uma comunicação eficiente e constante entre o integrador de sistemas, seus parceiros e seus clientes, com uso, por exemplo, de uma pesquisa de satisfação dos clientes em intervalos periódicos, que possibilite identificar os pontos fortes e os pontos que necessitam de melhoria na empresa fornecedora pode ser uma contribuição relevante para aprimorar o desempenho do integrador e seus parceiros, e conseqüentemente, a satisfação dos clientes.

1.5 Organização do estudo

Este trabalho está estruturado em cinco seções de forma que a sequência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

Na seção um, apresentam-se a introdução, os objetivos, a delimitação, a relevância, a metodologia e a organização do estudo; a seção dois trata da revisão da literatura, necessária para fundamentar a pesquisa, que abrange conceitos relacionados ao tema. A seção três descreve a metodologia utilizada para o estudo de caso realizado na empresa ALFA; na seção quatro, além de apresentar um breve histórico da aplicação da pesquisa de satisfação de cliente na empresa ALFA, encontram-se o resultado e a discussão do processo e dos dados obtidos, tendo, como base para a análise crítica, os conceitos apresentados na seção dois (revisão de literatura), por fim, a seção cinco traz as considerações finais, seguida pelas referências e apêndices.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A história da aviação

No livro *“Flight Physics”* (em português Física de Voo), os autores discorrem sobre a origem do avião e de seu primeiro voo:

É comumente reconhecido que Wilbur e Orville Wright foram os primeiros a realizar um voo tripulado em 1903. Todavia, eles não foram, de maneira nenhuma, os primeiros a tentar um voo. É um traço excepcional da história precoce da aviação – em contraste a outras disciplinas técnicas – que muitos, durante um longo período, tentaram, em vão, conquistar os céus. Eventualmente o sucesso foi alcançado no desenvolvimento de bases e métodos corretos que possibilitaram a construção de asas com capacidade de elevação suficiente e motores capazes de fornecer impulso propulsor suficiente. O homem pôde navegar por meio de balões de ar desde 1783, embora só tenha conseguido realizar um voo motorizado a partir de 1903; voos espaciais tripulados foram executados com o uso de foguetes desde 1961. A origem desses três princípios de voo tem sido, entretanto, de conhecimento público desde a Idade Média (TORENBEEK; WITTENBERG, 2009, p. 01, tradução nossa)

Outro personagem importante na história da aviação foi o brasileiro Alberto Santos Dumont, que ficou popularmente conhecido como inventor, empreendedor e entusiasta por máquinas e criaturas aladas. Estudou e viveu por vários anos na Europa, lugar onde desenvolveu suas máquinas voadoras. Ele construiu balões e aviões, sendo, o mais famoso deles, o avião 14 BIS.

Segundo publicação do Diário Oficial da Cidade de São Paulo (2011), o avião 14 BIS voou em setembro de 1906:

Somente a 23 de setembro de 1906 é que Santos Dumont, sob a assistência do Aeroclub de Paris, fará sua experiência com o 14 Bis. [...] Um vôo com autopropulsão, ou seja, não catapultado. Foi a primeira exibição pública de uma máquina mais pesada que o ar. Fez vários ensaios. Em 23 de outubro, voou 60 metros, entre 2 e 3 metros de altura, com duração de 7 a 8 segundos. Ganhou a Taça Archadeacon, em Bagatelle. Executou o primeiro vôo homologado da história da aviação, em 12 de novembro de 1906. Voou 220 metros, a seis metros de altura, em 21 minutos e dois segundos, ganhando o Prêmio do Aeroclub de França, também em Bagatelle. Caiu com o 14 Bis em Saint Cyr, em 04 de abril de 1907. Do avião restou a cesta (nacele) original, que faz parte do acervo da Fundação Santos Dumont - São Paulo/Brasil (SÃO PAULO, 2011, p. 83)

Santos Dumont e os irmãos Wright representam o início da aviação e podem ser considerados os pioneiros ao voarem em aviões tripulados; o sucesso das longas jornadas em voos hoje deve-se a esses corajosos e ousados homens.

2.2 Evolução da aviação comercial

O primeiro voo comercial registrado aconteceu em 1º de janeiro de 1914, com apenas um passageiro a bordo. Esse evento marca o início da aviação comercial, conforme descrito por Chade (2014):

Genebra – No dia 1º de janeiro de 1914, um voo de 23 minutos que levava a bordo apenas um passageiro marcaria o início de uma revolução no mundo: a criação da aviação comercial. Cem anos depois, o setor se transformou em um dos pilares da globalização, com mais de 8 milhões de passageiros por dia. Para o futuro, as empresas aéreas não escondem sua meta ambiciosa: atrair a nova classe média de mercados emergentes para continuar a expandir o setor (CHADE, 2014).

A matéria citada também aborda a rápida expansão do setor aeronáutico, bem como sua importância para a economia global contemporânea. Nos últimos anos, além da constante evolução dos jatos e turbo hélices em busca de melhorar sua autonomia, reduzir consumo de combustível e baratear o custo operacional para as empresas aéreas, fatores como a baixa flutuação da taxa cambial contribuem para estimular e aumentar as vendas de passagens aéreas, alavancando o mercado aeronáutico, tanto para as empresas fabricantes de aeronaves, quanto para seus clientes operadores.

Um dado relevante para evidenciar a alta no mercado é o número de entregas de aeronaves novas para operadores do setor comercial ao longo dos anos, segundo Kharina e Rutherford (2015),

Uma base de dados adquirida da “ascend online Fleet” (consultoria do grupo FlightGlobal, especializada no mercado de aviação) cobrindo todas as entregas feitas entre 01 de Janeiro de 1960 até 31 de Agosto de 2014 foi utilizada como fonte de entregas de novas aeronaves em cada ano. No total, a base de dados inclui 65.965 aeronaves. Da base de dados completa de entrega da ascend, 35.985 jatos com capacidade para 20 ou mais passageiros entregues, ou projetados para serem entregues, entre 01 de Janeiro de 1960 até 31 de Agosto de 2014 foram postos à parte (KHARINA; E RUTHERFORD, 2015, p. 4, tradução nossa).

O Quadro 1 apresenta o número de aeronaves entregues pelos vinte principais fabricantes no período de 1.960 a 2014.

Quadro 1 - Top 20 fabricantes por entrega de aeronaves de 1960 até 2014

Fabricante	Número de Entregas	Tipos Relevantes
Boeing	115.054	Corredor único, corredor duplo
Airbus	8.522	Corredor único, corredor duplo
McDonnell-Douglas (Boeing)	3.152	Corredor único, corredor duplo
Embraer	2.265	Jato regional
Canadair (Bombardier)	1.714	Jato regional
Tupolev	1.504	Corredor único
Yakoviev	1.010	Jato regional, Corredor único
Fairchild/Donier	357	Corredor único, corredor duplo
HS (BAE Systems)	341	Corredor único
Ilyushin	334	Corredor único
BAC (BAE Systems)	270	Corredor duplo
Aerospatiale	263	Jato regional, Corredor único
Lockheed	248	Jato regional
Fokker	520	Corredor único
Avro (BAE Systems)	167	Jato regional
Convair (General Dynamics)	98	Corredor único
Sukhol	69	Jato regional
Antonov	43	Jato regional, corredor único
Harbin Embraer Aircraft Industry	41	Jato regional
Saunders	13	Jato regional

Fonte: Kharina e Rutherford (2015)

De acordo com os dados apresentados no Quadro 1, é possível afirmar que as aeronaves dos tipos corredor único e corredor duplo representam o maior número de entregas dos principais fabricantes entre 1960 e 2014, sendo 127.085 de um total de 135.985, mais de 93% do número total de entregas no período.

2.3 A aviação comercial moderna e o perfil dos operadores

O transporte aéreo vem se popularizando ao longo dos anos, segundo Costa e Souza-Santos (2010):

A partir das décadas 1920 e 1930 os meios aéreos, especialmente o avião, passou a ser visto como uma opção viável para o transporte, cuja característica de rapidez e comodidade para cruzar longas distâncias é atraente principalmente para o transporte de passageiros. De forma torta, o transporte aéreo no Brasil acabou sendo impulsionado pela falta de uma rede de transporte ferroviária/rodoviária/fluvial que integrasse o país e transformando a opção pelo transporte aéreo, através de pequenos aviões, interessante para atingir regiões distantes dos grandes centros (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2010, p. 128).

A relação custo e benefício de viajar de avião e a estrutura precária de outros tipos de transporte fazem com que o transporte aéreo ganhe mais espaço e se popularize mais a cada ano.

Embora esteja crescendo nos últimos anos, esse é um setor sensível a fatores externos, como as flutuações de preço do petróleo e do dólar. O site de notícias colombiano “*Dinero*” (ASÍ IMPACTAN..., 2015) entrevistou o diretor executivo da Associação de Transportes Aéreo da Colombia (ATAC) em busca de uma resposta para a questão: “Qual é a realidade do impacto do colapso dos preços do petróleo em relação ao custo da passagem aérea?”. Segundo informação no site Dinero:

A explicação técnica é que o que é usado na aeronave não é o petróleo, mas um derivado do petróleo bruto, que é um combustível refinado, assim como gasolina e diesel. De acordo com a TAC o preço do petróleo e do combustível de aviação evoluem em taxas diferentes, enquanto o petróleo tem caído a cada dia a uma média de -0.32%, o combustível de aviação cai -0,29%. (ASÍ..., 2015, tradução nossa).

Os Operadores de Aeronaves (ou *Airlines*, em inglês) são as empresas que adquirem os aviões diretamente das empresas fabricantes ou de empresas de locação (*Leasing Companies*, em inglês) e operam esses aviões, ou seja, prestam serviço de transporte aéreo para civis, empresas etc.

As companhias (CIAs) aéreas oferecem, aos seus passageiros, três tipos de cabines para voo: a classe econômica, a classe executiva e a primeira classe. Essa classificação de classes dos aviões foi criada pela *International Air Transport Association* (IATA), que, em português, significa Associação Internacional dos

Transportes Aéreos (QUAL..., 2016). A quantidade de assento por tipo de cabine é customizável de acordo com o tamanho da aeronave e a preferência da Cia Aérea.

O site aeroportoguarulhos.net¹ (ENTENDA..., 2016) traz as diferenças entre as classes de viagens, conforme resumido a seguir:

Classe econômica: [...] esta é a classe básica e a mais barata nos aviões de empresas aéreas regulares. O nível de conforto é proporcional ao preço da passagem, pois há um pequeno espaço entre os assentos, por exemplo. [...] A principal vantagem da classe econômica é o preço e a principal desvantagem é a carência de recursos disponibilizados aos viajantes.

Classe executiva (ou de negócios): [...] proporciona cabines confortáveis, poltronas ergonômicas e conta com maior espaço entre um passageiro e outro. Esta classe é oferecida para voos de longa duração ou intercontinentais [...] na qual os usuários podem se beneficiar de bagageiros maiores.

Primeira classe: [...] é a classe que oferece os melhores serviços e que garante total privacidade. [...] Além dos assentos diferenciados, outras regalias são disponibilizadas como chinelos, televisão pessoal, bebidas e alimentos de alta qualidade e, em algumas companhias, poltronas-cama, bolsas de artigos para higiene, cabines privadas, bares e até spas (ENTENDA..., 2016).

A variedade de serviços e opções de assentos oferecidos pelas cias aéreas reflete a demanda e a expectativa dos passageiros de transporte aéreo.

A Tabela 1 mostra o aumento na frota de aviões dedicados ao transporte comercial, no período de 2006 a 2015: uma evidência do crescimento do setor.

¹ Site [http://www.aeroportoguarulhos.net/](http://www.aeroportoguarulhos.net) é independente e não representa do Aeroporto de Guarulhos.

Tabela 1 - Frota de transporte comercial dos Estados Membros do ICAO ao final de cada ano 2006-2015

Ano	Turbojato		Turboprop		Total de aeronaves Todos os tipos
	Número	Porcentagem	Número	Porcentagem	
2006	18 176	86.4	2 861	13.6	21 037
2007	18 926	86.8	2 883	13.2	21 809
2008	19 650	87.1	2 902	12.9	22 552
2009	20 332	87.4	2 932	12.6	23 264
2010	20 904	87.5	2 976	12.5	23 880
2011	21 543	87.7	3 009	12.3	24 552
2012	22 255	88.1	2 997	11.9	25 252
2013	22 893	88.2	3 061	11.8	25 954
2014	23 587	88.5	3 066	11.5	26 653
2015	24 259	88.7	3 093	11.3	27 352

Fonte: ICAO (APPENDIX..., 2015)

Os dados da Tabela 1 mostram um aumento na quantidade de entrega de aeronaves do tipo Turbojato de 25%, no período de 2006 a 2015, e aumento na participação no volume de aeronaves vendidas de 86,4% para 88,7%. De acordo com o dicionário *online* Michaelis, Turbojato (2017) é uma aeronave que possui sistema propulsor de motor turborreator. Em 2006, primeiro ano da medição, foram entregues 18.176 turbojatos e, em 2015, último ano que teve os dados coletados, foram entregues 24.259 unidades.

A entrega de aeronaves do tipo Turboprop também foi crescente entre os anos de 2006 e 2015. O dicionário *online* Michaelis define Turboprop (2017) como aeronave que possui motor turboélice. No ano de 2006, foram entregues 2.861 aeronaves Turboprop; enquanto que, em 2015, 3.093 aeronaves deste tipo foram entregues. Somando as entregas dos dois tipos de aeronaves, foram entregues um total de 27.352 aeronaves comerciais, no período.

Os dados apresentados, na Tabela 1, apresentam a importância da comercialização dos jatos tipo Turbojato no mercado mundial.

2.4 A comunicação em projetos

A comunicação é uma das bases da evolução da sociedade, pois permite troca de experiências e registro de fatos importantes. No ambiente de gestão de projetos, o gerenciamento da comunicação é uma das áreas do conhecimento elencadas pelo PMI (2013).

Para Chaves et al. (2014), Projetos são realizados por pessoas, que se valem da comunicação para compreender como devem realizar tarefas e cumprir os objetivos estabelecidos, e define a comunicação como:

Processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, em que as informações são codificadas na fonte e no destino com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais, etc. (CHAVES et al, 2014, p. 21).

Para Vargas (2009), o emissor é o responsável por produzir uma informação clara, de modo que o receptor possa entendê-la com facilidade; já o receptor é responsável por tornar claro que a informação foi recebida e completamente compreendida. A interação entre essas duas figuras, somado ao ruído na transmissão da mensagem, define o nível de eficácia da comunicação estabelecida.

Segundo a quinta edição do guia PMBOK do PMI (2013),

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada (PMI, 2013, p. 287).

O PMI (2013) define três processos para o gerenciamento das comunicações do projeto, que estão resumidamente descritos a seguir:

- a. Planejar o gerenciamento das comunicações: desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas;
- b. Gerenciar as comunicações: criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações;

- c. Controlar as comunicações: monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

Dentre as habilidades de comunicação listadas pelo PMI (2013), quando consideradas as relações entre duas ou mais organizações, destacam-se:

- Levantar dados para identificar ou confirmar as informações;
- Definir e administrar as expectativas;
- Orientar para melhorar o desempenho e alcançar os resultados desejados;
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes.

A Figura 1 apresenta uma visão geral do processo do gerenciamento das comunicações do projeto, elencando as entradas, ferramentas e técnicas e saídas para os três processos do gerenciamento das comunicações do projeto (PMI, 2013).

Figura 1 - Visão geral do processo do Gerenciamento das comunicações do projeto



Fonte: PMI (2013, p. 288)

Potsch e Andrade (2009) afirmam que a Comunicação em Projetos é considerada por vários especialistas em gerenciamento de projetos como Fator Crítico de Sucesso (FCS) e está, necessariamente, associada ao sucesso ou fracasso de um projeto. Sendo assim, a eficácia de um projeto está diretamente ligada ao desempenho da comunicação entre o gestor de Projetos, a equipe executora e as demais partes interessadas.

Para Leung (2010) os três fatores críticos de sucesso nas comunicações de projetos globais são a frequência, a facilitação e o formato, lembrando que, nesse tipo de projeto, as partes interessadas podem estar em vários lugares no mundo. Especificamente são:

- **Frequência:** comunicações frequentes que são qualificadas para minimizar confusão, hipóteses e interpretações errôneas e ações desnecessárias;
- **Facilitação:** comunicações interativas levam o público da conscientização à compreensão, alcançando consenso, propriedade e colaboração verdadeira;

- **Formato:** comunicação utilizando um formato que é mutualmente solidário e respeitoso às diferenças culturais, para alcançar conversas de sucesso, em que a confiança subjacente e o relacionamento sejam estendidos para a equipe e cresçam mais firme e mais forte (LEUNG, 2010, tradução nossa).

Embora Leung (2010) fale especificamente de projetos globais, os tópicos por ele identificados possuem grande influência no sucesso de todos os tipos de projetos. O PMI (2013) aborda a importância do planejamento das comunicações do projeto para alcançar o êxito de qualquer projeto.

O planejamento inadequado das comunicações pode causar problemas, tais como o atraso na entrega de mensagens, a comunicação de informações para o público incorreto ou a comunicação insuficiente para as partes interessadas e a má interpretação das mensagens comunicadas. (PMI, 2013, p. 290).

Há uma convergência entre o pensamento dos autores citados: todos defendem a importância da comunicação em projetos e seus impactos positivos e negativos, a depender do desempenho do planejamento e da execução do processo de comunicação, bem como da homogeneidade na compreensão do projeto, que é fator-chave na determinação do sucesso ou do fracasso (Chaves *et al*, 2014, p. 34).

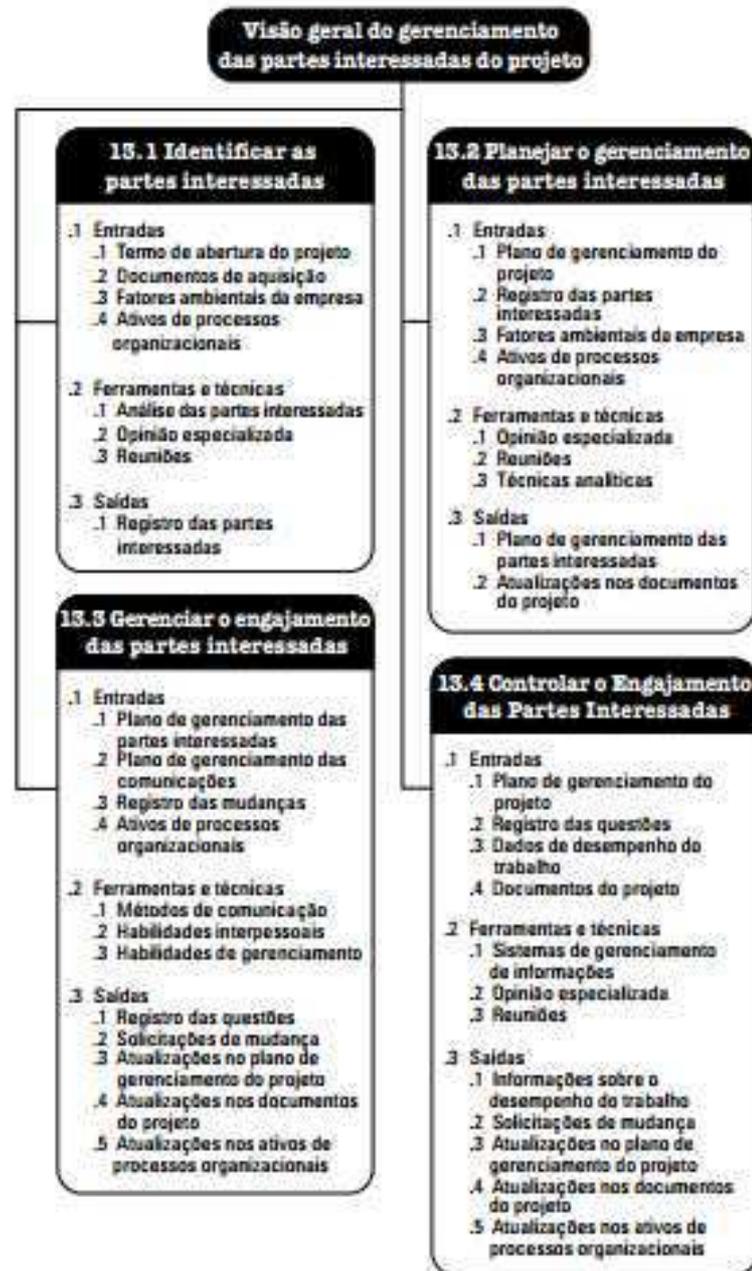
2.5 Gerenciamento das partes interessadas do projeto

Segundo PMI (2013), “As partes interessadas de um projeto são as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou ser impactados pelo projeto” (PMI, 2013, p. 391). O gerenciamento das partes interessadas ocorre em cinco processos:

- a. identificar as partes interessadas;
- b. planejar o gerenciamento das partes interessadas;
- c. gerenciar o engajamento das partes interessadas, e
- d. controlar o engajamento das partes interessadas.

A Figura 2 mostra a visão geral do gerenciamento das partes interessadas (PMI, 2013).

Figura 2 - Visão geral do gerenciamento das partes interessadas do projeto



Fonte: PMI (2013, p. 392)

No que tange à comunicação de um projeto, o engajamento das partes interessadas nas comunicações de andamento e *status* do projeto é ponto-chave para alinhamento e provável atingimento das necessidades das partes interessadas do projeto.

Gerenciar o engajamento das partes interessadas é o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas, abordar as questões à medida que

elas ocorrem e, incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto (PMI, 2013, p. 391).

Solberg (2011) determina as estratégias para gerenciar as partes interessadas, que dependem de dois conjuntos de fatores concorrentes: interação individual *versus* envolvimento da equipe e coerção *versus* colaboração.

Ao usar a interação individual, o gerente do projeto deve planejar estratégias para interagir individualmente com cada parte interessada e, em seguida, encontrar métodos para alcançar e se comunicar com essas partes interessadas durante o ciclo de vida do projeto. [...]

Ao utilizar o envolvimento da equipe, o gerente do projeto deve adaptar as comunicações para que sejam eficazes para todos os membros de um grupo, que é um método que introduz complexidade, pois estas comunicações ainda devem ser compreendidas e aceitas por um número de indivíduos. Um benefício significativo desse método é que uma única mensagem para o grupo, se transmitida corretamente, tem uma chance melhor de ser ouvida e entendida de forma semelhante por todos os destinatários (SOLBERG, 2011, p. 3).

O entrosamento das partes interessadas nos processos de comunicação traz garantias de sucesso. Solberg (2011) diz que o melhor método para obter o compromisso das partes interessadas no projeto é por meio da colaboração. Uma das formas de adquirir esse compromisso seria quantificar os possíveis ganhos no projeto, detalhando seus benefícios em números.

2.6 Índice de satisfação de clientes: origens e evolução

Para Gonçalves Filho, Guerra e Moura (2004) os Índices Nacionais de Satisfação de Clientes (INSC) contribuem para estabelecer uma imagem mais precisa dos resultados de uma economia, setor de atividade, região ou empresa, além de ajudarem a estabelecer abordagens uniformizadas de medição.

O Quadro 2 traz um resumo esquemático sobre a origem dos Índices de Satisfação de Clientes.

Quadro 2 - Índices de Satisfação de Clientes

Ordem	Ano	Local	Nome do Índice de Satisfação
1°	1989	Suécia	Customer Satisfaction Barometer (CSB)
2°	1992	Alemanha	Deutsche Kundenbarometer (DK)
3°	1994	EUA	American Customer Satisfaction Index (ACSI)

Fonte: Elaborado pela autora.

A Suécia foi o primeiro país a desenvolver, em 1989, um índice de satisfação de clientes em nível nacional: o *Customer Satisfaction Barometer* (CSB) (FORNELL, 1992).

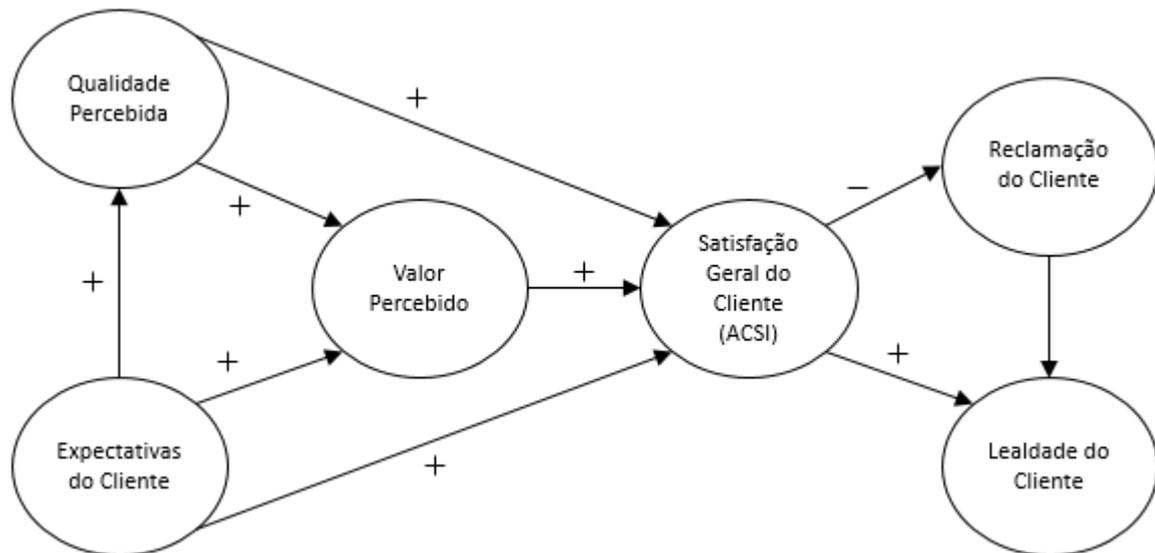
Em um esforço para promover qualidade e tornar suas indústrias mais competitivas e orientadas ao mercado, a Suécia se tornou o primeiro país a estabelecer um indicador econômico nacional que refletisse a satisfação de clientes. [...] O Barômetro de Satisfação de Clientes (*Customer Satisfaction Barometer* ou CSB, em inglês) é um índice baseado em dados de uma pesquisa anual dos clientes de aproximadamente 100 empresas líderes em 30 indústrias. É um composto ponderado que avalia o nível de satisfação dos clientes nas indústrias e empresas listadas (FORNELL, 1992, p. 6, tradução nossa).

A Alemanha foi o segundo país a criar um índice de satisfação, em 1992, seguida pelos EUA, em 1994, que desenvolveu o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) (GONÇALVES FILHO; GUERRA; MOURA, 2004).

Nós apresentamos o Índice Americano de Satisfação de Cliente (*American Customer Satisfaction Index* ou ACSI, em inglês), que representa um novo tipo de sistema de mensuração baseada no cliente para avaliar – e aumentar – a performance das empresas, indústrias, setores econômicos e economias nacionais. [...] O ACSI mede a qualidade dos produtos e serviços vividos pelos clientes que os consomem. O ACSI de uma empresa individual representa a avaliação global do total comprado e a experiência de consumo dos mercados atendidos – seus clientes – tanto atual como antecipada (FORNELL et al., 1996, p. 7, tradução nossa).

A Figura 3 apresenta de forma esquemática o conceito do Índice Americano de Satisfação de Cliente.

Figura 3- *The American Customer Satisfaction Index (ACSI) Model* (O Modelo do Índice Americano de Satisfação de Cliente)



Fonte: Fornell et al (1996, p. 8).

Conforme ilustrado na Figura 3, a satisfação geral dos clientes (ACSI) possui três antecedentes: a qualidade percebida, valor percebido e expectativas do cliente. Como consequência do aumento na satisfação do cliente, as reclamações diminuem e a lealdade do cliente aumenta (Fornell *et al*, 1996, tradução nossa). Todos os pontos influenciam a satisfação geral do cliente, além de interagirem entre si.

2.7 A pesquisa de satisfação e sua importância para as empresas

O dicionário *online* Michaelis define satisfação (2017) como:

1. Ato ou efeito de satisfazer(-se);
2. Sensação agradável que sentimos quando as coisas correm de acordo com nossa vontade, alegria, contentamento, prazer.
3. satisfação como cumprimento do desejo próprio.

As definições do dicionário Michaelis são muito abrangentes para o tratamento do assunto no ambiente organizacional, Kotler (2000) define satisfação como a sensação de prazer ou desapontamento resultantes da comparação do resultado percebido pelo comprador de um produto em relação às suas expectativas. Ou seja, a satisfação de um cliente é o modo como ele percebe determinado produto ou

serviço, atendeu-se ou não às suas expectativas. Essa é uma definição que permite o estudo do tema no contexto organizacional.

Existem modelos e metodologias para coleta de dados e realização de pesquisa de satisfação disponíveis para aplicação. Hayes (1996, apud SARAIVA, 2002) aponta algumas técnicas para coleta de dados de pesquisa de satisfação de clientes, conforme resumido a seguir:

- **as pesquisas por telefone:** são populares devido à alta taxa de respostas e rapidez na coleta dos dados; por outro lado, possuem a desvantagem de ter um alto custo, nos casos em que os consumidores residirem em outras localidades, há a necessidade de ligação interurbana e até internacionais;
- **a pesquisa pelo correio:** também é bastante popular, pois possui baixo custo, mas sua grande desvantagem é o baixo volume de respostas, e
- **a pesquisa por entrevista pessoal:** esse tipo de pesquisa possui alto grau de resposta e veracidade das informações coletadas, porém apresenta grande dificuldade em manter fidelidade à aleatoriedade da amostra.

O Quadro 3 descreve resumidamente as vantagens e desvantagens das técnicas apresentadas acima para coletar dados em pesquisas.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens das técnicas para coletar dados em pesquisas

Técnica utilizada	Vantagem	Desvantagem
Telefone	Alta taxa de respostas e rapidez na coleta dos dados	Alto custo
Correio	Baixo custo	Baixo volume de resposta
Entrevista Pessoal	Alto grau de resposta e veracidade das informações coletadas	Dificuldade em manter fidelidade à aleatoriedade da amostra

Fonte: Elaborado pela autora.

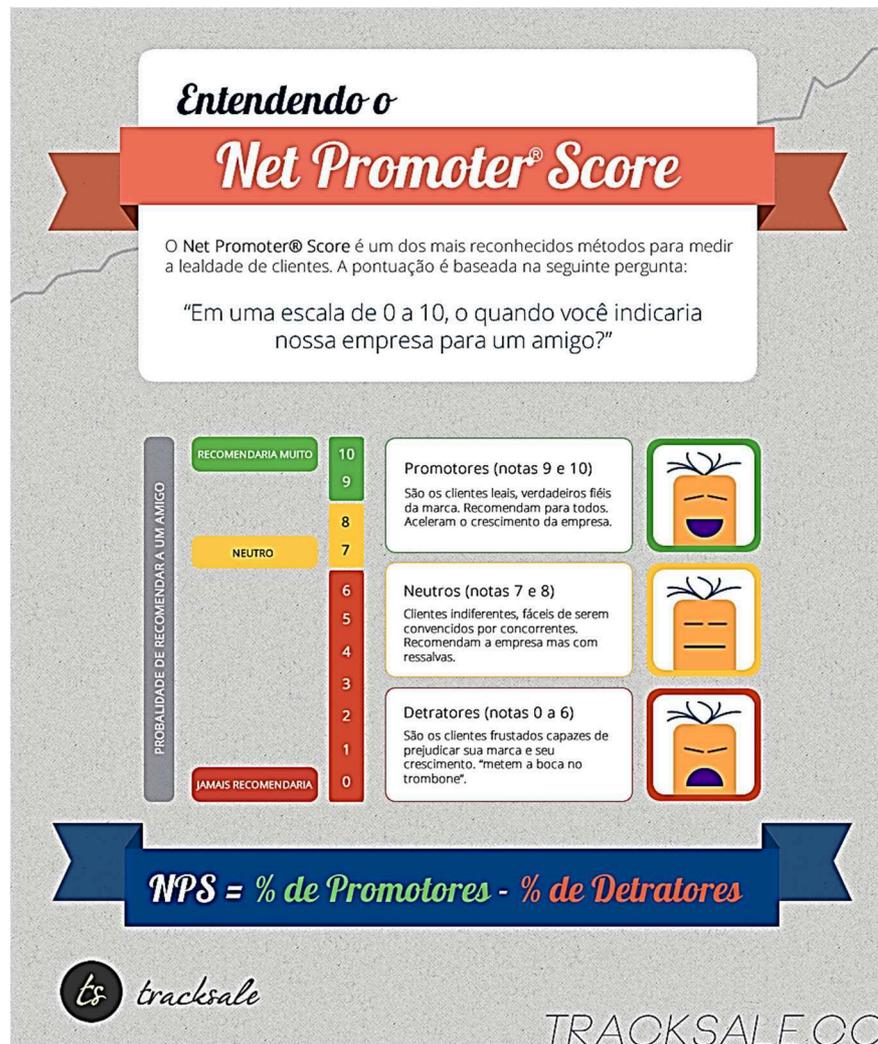
Baseado nos tipos de coleta de dados descrito acima, cabe à empresa elaboradora ou o requisitante da pesquisa determinar qual técnica se encaixa melhor à sua realidade, de acordo com modelo de negócio, produto ou serviço ofertado.

Para Bryman (1989), questionários e pesquisas são os métodos de coleta de dados que estão em uso considerável no contexto de pesquisa experimental, bem como pesquisas de investigação. Porém, é inapropriado associar pesquisa de opinião somente com entrevistas e questionários, pois existem vários outros métodos de coleta de dados.

Quando se trata de metodologia para mensurar o grau de satisfação e fidelidade dos clientes, o NPS (*Net Promoter Score*, em inglês) é um dos mais populares. Duarte (2015; 2017) explica que a metodologia se baseia nas respostas dadas à seguinte questão: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a Empresa X para um amigo ou colega?”.

A quantidade de respostas em cada uma das opções dadas (0 a 10) vai determinar o quanto os clientes estão dispostos, ou não, a indicar a empresa X para outros, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Infográfico do NPS de como funciona a m



Fonte: Duarte (2015).

De acordo com Duarte (2015) e a metodologia NPS apresentada na Figura 4, os clientes são classificados em três perfis, conforme a pontuação na principal questão da metodologia NPS, que é “Em uma escala de 0 a 10 quanto você indicaria a nossa empresa para um amigo”:

- Os que respondem 9 ou 10 na principal questão da metodologia NPS são os promotores, ou seja, são leais e ajudam no crescimento da empresa indicando-a para outros.
- Os clientes que respondem 8 ou 7 são classificados como neutros, o que faz deles alvo fácil da concorrência, são clientes indiferentes.
- Já os clientes que respondem 6 ou menor são chamados de detratores que podem prejudicar a marca, propagando sua insatisfação.

Traçar o perfil de seus clientes e identificar seu nível de satisfação com sua empresa é fator decisivo para manter ou melhorar a percepção desses e de futuros clientes com relação aos produtos e serviços ofertados. Tradicionalmente, despende-se muito mais esforço em adquirir clientes do que em retê-los (FORNELL, 1992, tradução nossa). Para mudar esse cenário, é preciso que as empresas tenham consciência de que a garantia do alto nível de satisfação dos clientes pode significar melhores resultados para a empresa.

Segundo Rossi e Slongo (1998), as pesquisas sobre satisfação de clientes fornecem o conhecimento essencial para a construção e sedimentação das vantagens competitivas das empresas.

Realizar pesquisas de satisfação do cliente é uma prática empresarial que oferece, no mínimo, duas grandes vantagens para as empresas: elas estabelecem um canal de diálogo com os clientes, que passam a se sentir mais considerados e contemplados; e a empresa ganha mais chances de acertar no oferecimento dos seus produtos e serviços, atendendo às demandas reais dos seus clientes. Sabendo que o cliente pensa e espera da empresa, os erros tendem a diminuir, os processos são melhor direcionados e os ajustes são realizados partindo-se de dados concretos sobre o que deve ser aperfeiçoado (DUARTE, 2015).

Por fim, saber capturar e interpretar o grau de satisfação de seus clientes pode resultar em aumento nos lucros da empresa. “Na medida em que o relacionamento de um cliente com a empresa aumenta, os lucros aumentam. [...] As empresas podem aumentar os lucros em quase 100%, mantendo apenas 5% mais de seus clientes” (REICHHELD; SASSER, 1990, tradução nossa). Além disso, Anderson, Fornell e Lehmann (1994) dizem que, quanto mais fiéis os clientes se tornam, mais eles tendem a continuar comprando do mesmo fornecedor. Portanto, é importante perceber e tratar corretamente as reclamações oriundas das pesquisas de satisfação, de modo a melhorar os resultados da empresa, retendo clientes antigos e conquistando novos.

3 MÉTODO

Esta seção apresenta a metodologia de pesquisa adotada para esta monografia, que se caracteriza como estudo de caso. Do ponto de vista de seus objetivos, utilizou-se, para este trabalho, a pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

[A pesquisa exploratória] proporciona maiores informações sobre o tema que o pesquisador pretende abordar; auxilia-o a delimitá-lo; ajuda-o a definir seus objetivos e a formular suas hipóteses de trabalho e também a descobrir uma forma original de desenvolver seu assunto (CIRIBELLI, 2003, p. 54).

Para Yin (2015), a realização da pesquisa de estudo de caso é um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais. “[O estudo de caso] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54). Tendo em vista a visão dos dois autores, pode-se dizer que a realização de um estudo de caso é complexa e demanda dedicação para a investigação e análise dos dados coletados. Yin, define o escopo de um estudo de caso como:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes (YIN, 2015, p. 17).

No que tange aos procedimentos e técnicas utilizados, as pesquisas bibliográfica e documental foram adotadas. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado

assunto, inclusive conferências, seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 183).

Para a realização do trabalho, utilizou-se como fontes para coleta de dados, documentos divulgados pela empresa ALFA, objeto deste estudo, material disponível na internet e publicações especializadas. Os dados utilizados nos gráficos apresentados foram descaracterizados dos dados reais, por meio da elaboração de dados novos, com base em um fator que manteve a proporcionalidade dos resultados com os dados-fonte, mas preservou as informações originais, por questões de sigilo. Os dados coletados foram analisados, agrupados e condensados em tabelas, quando necessário, para facilitar o entendimento e a interpretação dos resultados, com utilização de software MS-Word e MS-Excel.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Organização pesquisada

A empresa ALFA é uma fabricante brasileira de aviões, com presença global e com atuação no ramo de aviação civil, executiva, militar e agrícola. Sua cadeia de suprimentos conta com parceiros localizados em vários países do mundo.

Além disso, a empresa ALFA conta com suporte e atendimento aos clientes 24/7, ou seja, possui técnicos e especialistas 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano, para atender e resolver qualquer tipo de problema, com agilidade e eficiência.

No que tange ao aspecto de responsabilidade social, a empresa ALFA é engajada em projetos sociais, especialmente os ligados à educação. A empresa ALFA possui um instituto e mantém escolas, faculdade e um programa de mestrado, sendo esse último exclusivo para seus colaboradores, que desejam se especializar tecnicamente na área em que estão atuando.

4.2 Fase I: sem pesquisa de satisfação

Até o ano de 2008, a empresa ALFA não fazia uso de nenhuma metodologia de pesquisa de satisfação de clientes. A comunicação entre a empresa ALFA e seus clientes, no que tange à satisfação desses em relação aos produtos e serviços oferecidos por seus parceiros, acontecia sem um processo definido, durante visitas esporádicas, eventos em que as três partes (empresa ALFA, seus parceiros e seus clientes) participavam, reuniões específicas, entre outros. Não havia centralização dos *feedbacks* que os clientes davam sobre a performance dos parceiros no atendimento técnico ou mesmo comercial. Mesmo os colaboradores da empresa ALFA que ficavam em regiões estratégicas para melhor atender às necessidades específicas de cada cliente (time de campo), de acordo com suas peculiaridades culturais e fuso horário, por exemplo, não tratavam os problemas e dificuldades reportados pelos clientes com a devida atenção e importância.

Nessa época não havia indicadores de performance dos parceiros com relação ao atendimento prestado no pós-venda ou qualquer outra forma que apontasse os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Da mesma forma, a empresa ALFA não possuía conhecimento sobre o nível de satisfação e as fontes de insatisfação dos seus clientes em relação ao uso de seus produtos e serviços oferecidos pelos parceiros. Isso ocorreu pela falta de um processo de captura da percepção e satisfação dos clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços prestados. Como consequência, as insatisfações e reclamações também não eram conhecidas, o que criava uma falsa ideia de que não havia problemas e que seus clientes estavam sendo bem assistidos.

Essa percepção fictícia da realidade impactava a realização de novas vendas e a retenção de clientes, visto que alguns clientes não estavam tendo uma boa experiência na operação das aeronaves, devido ao nível de suporte prestado pelos parceiros da empresa ALFA não serem adequados, o que os impediam de alcançar melhores resultados de despachabilidade e manutenção, mas não tinham suas reclamações tratadas e seus problemas mitigados ou resolvidos.

4.3 Fase II: desenvolvimento de processo de pesquisa de satisfação

No início de 2008, a empresa ALFA começou a executar pesquisas de satisfação com seus clientes. Essa primeira abordagem contava com pesquisas mensais, em que o time de suporte ao cliente da matriz no Brasil distribuía os formulários eletrônicos para o time de campo, que preenchia o formulário da pesquisa com base na visão que seus respectivos clientes tinham do nível do suporte prestado pelos parceiros da empresa ALFA.

O formulário era simples, elaborado em planilha Excel. As notas iam de um (insatisfeito) a sete (satisfeito). Essa série de possíveis notas difere do modelo apresentado anteriormente, o NPS (*Net Promoter Score*, em inglês). Visto que esse último utiliza escala de respostas de 0 a 10.

Os respondentes tinham cerca de quinze dias para completar a pesquisa. Contava com as opções de tópicos a serem respondidos para cada parceiro da empresa ALFA, sendo que só era possível comentar e dar nota para um tópico por fornecedor. Os tópicos para avaliação eram:

- performance no setor de materiais: preço, disponibilidade, garantia;

- soluções técnicas: eficácia, tempo de espera, custo para implementação;
- suporte técnico: suporte local, informações, comunicação;
- treinamento;
- performance operacional;
- manutenção: custo, tempo e qualidade do reparo.

Como a implantação de uma pesquisa de satisfação era algo inédito na empresa ALFA, esse processo se tornou bastante popular logo nos primeiros meses, trazendo várias ideias e comentários do time de campo relacionados a visão e percepção dos clientes, quanto ao suporte pós-venda dos parceiros da empresa ALFA.

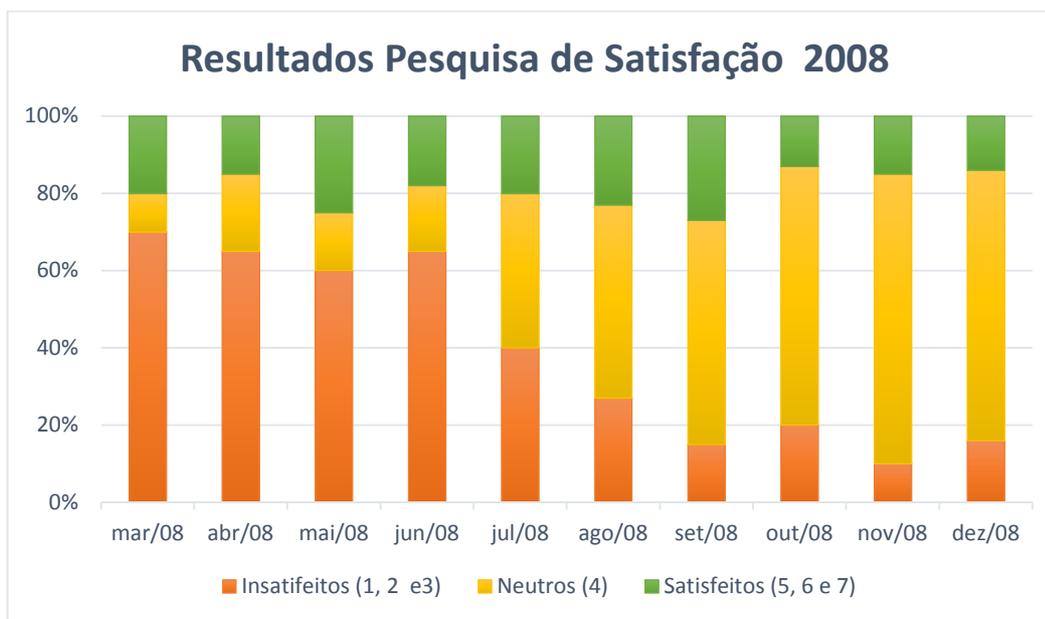
Foi então que a empresa ALFA precisou trabalhar do outro lado da cadeia para sensibilizar e mobilizar seus parceiros sobre as faltas e problemas que estavam ocorrendo. A etapa que demandou maior esforço foi a de convencer seus parceiros à reconhecerem a responsabilidade dos problemas relatados pelos clientes e engajá-los na busca por uma solução, ou mesmo por um plano de mitigação.

Em alguns casos, a ação tomada era uma concessão comercial que amenizasse os efeitos de troca repetitiva de um item específico, pois o cliente passaria a gastar menos com a troca do item. Em outros casos, a solução para o problema identificado demandava uma modificação do produto de modo a melhorar sua performance, por exemplo. Nesses casos havia um trabalho colaborativo, entre a empresa ALFA e seu parceiro em questão, para o desenvolvimento e implementação do produto modificado, mas também havia envolvimento do cliente, que fornecia a maior massa de dados que podia para retratar e evidenciar o problema, o que ajudava na tomada de decisão sobre qual solução adotar.

Entretanto, a frequência de pesquisas mensais passou a ficar maçante para as equipes da empresa ALFA que distribuía, coletavam os dados e os tratavam com os parceiros. O resultado efetivo da pesquisa passou a ser cada vez menor, assim como as repostas e comentários dos clientes, que passaram a ter cada vez menos conteúdo para ser aproveitado. O índice de repostas neutras aumentava a cada rodada da pesquisa, enquanto os índices que representavam insatisfação e satisfação ficavam cada vez menores.

O Gráfico 1 mostra a evolução do resultado da pesquisa de satisfação de clientes ao longo do ano de 2008, desde o início de sua aplicação, que foi em março do mesmo ano.

Gráfico 1 - Resultados da pesquisa de satisfação de clientes da empresa ALFA, no ano de 2008



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico 1, as primeiras edições da pesquisa de satisfação tiveram uma divisão dos resultados que evidenciava a insatisfação dos clientes. Na pesquisa de março de 2008, cerca de 70% dos respondentes deu notas 1, 2 ou 3 para os parceiros da empresa ALFA, o que demonstrou sua insatisfação. Nesse mesmo ano, a porcentagem de neutros foi de 10%; e de clientes satisfeitos, 20%. Nota-se uma decrescente na porcentagem de clientes insatisfeitos e um aumento substancial dos votantes neutros. Essa evolução dos resultados, ao longo dos meses em que a pesquisa foi aplicada, caracteriza a perda da representatividade dessa pesquisa, como forma de obter a percepção dos clientes no pós-venda da empresa ALFA. O time de campo, responsável por abordar e responder a pesquisa em nome de cada um dos clientes, passou a dar menos importância para o tema, respondendo à pesquisa somente por obrigação.

Com o objetivo de resgatar os bons resultados das primeiras edições da pesquisa de satisfação e incentivar o time de campo e seus clientes a prover

feedbacks ricos para análise e plano de ação, a empresa ALFA mudou a periodicidade da pesquisa para quatro vezes ao ano (2009), mantendo o time de campo como responsável por responder e reenviar o formulário para a área responsável de suporte ao cliente.

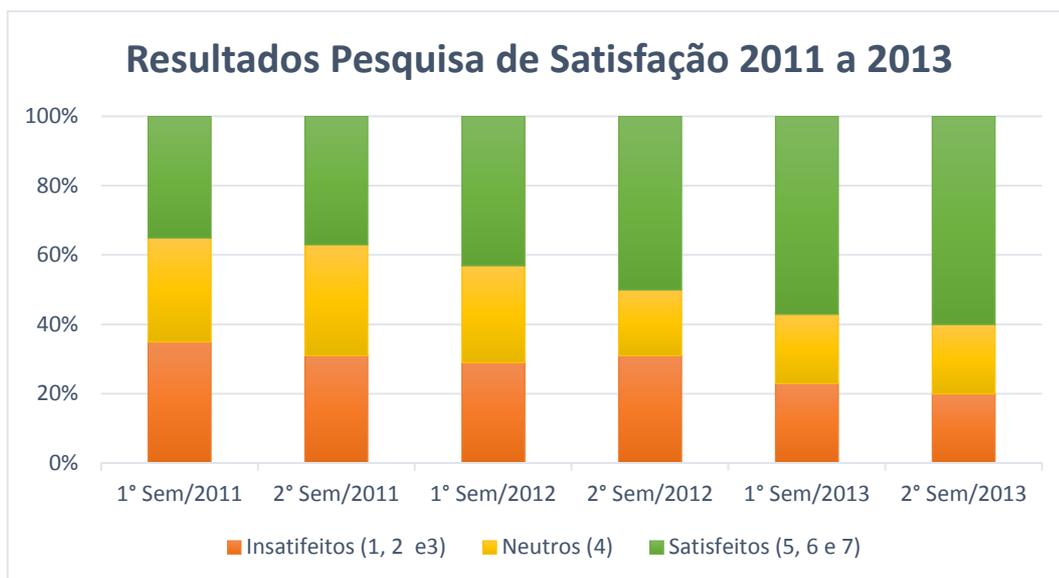
Após um ano de realização da pesquisa trimestralmente, o time de suporte ao cliente identificou a oportunidade de revisar, novamente, a periodicidade da pesquisa. Desta vez, a pesquisa passou a ser realizada três vezes ao ano (2010). Além dessa alteração, agora o time de campo responderia a duas edições da pesquisa, e um representante do cliente passaria a responder uma vez.

Com essas mudanças, a relevância e criticidade das respostas e comentários voltaram a aparecer, em consequência, os resultados das pesquisas passaram a ser mais relevantes para identificar as oportunidades de melhorias e as dificuldades a serem superadas. Esses retornos das pesquisas permitiram a elaboração e validação de planos de ação com os fornecedores, que se mostraram mais eficazes.

Em 2011, reduziu-se a quantidade de pesquisas para duas vezes ao ano. Dessa vez, a motivação para a mudança se deu por conta da maturidade do processo. Os times envolvidos, assim como os clientes, já estavam habituados com a metodologia da pesquisa de satisfação, tendo se tornado um processo rotineiro. A pesquisa realizada no fim do primeiro semestre era respondida pelo time de campo, e a pesquisa realizada no final do segundo semestre (mesmo conteúdo da pesquisa anterior) era respondida pelo próprio cliente. Dessa forma, era possível obter a percepção das suas partes em épocas distintas, uma a cada seis meses.

O Gráfico 2 apresenta os resultados das pesquisas no período de 2011 a 2013. Desde a implementação da periodicidade da pesquisa duas vezes ao ano houve um aumento da satisfação dos clientes nos resultados gerais da pesquisa, evidenciando a alta qualidade do trabalho realizado pela empresa ALFA e seus parceiros em prover soluções para os problemas identificados pelos seus clientes. Além disso, o número de insatisfeitos e de neutros diminuiu.

Gráfico 2- Resultados Pesquisa de Satisfação 2011 a 2013



Fonte: Elaborado pela autora.

Com a crescente melhora nos resultados do nível de satisfação dos clientes na pesquisa, o processo de análise e plano de ação para os itens com classificação “insatisfeito”, conforme dados capturados, tornou-se mais rápido e eficiente, pois houve uma redução na quantidade de itens que geravam insatisfação, tornando-se possível o retorno mais rápido para os clientes em apenas quatro meses após o encerramento do período de respostas.

4.4 Fase III: implementação da pesquisa de satisfação “*web based*”, abrangendo os pontos de melhoria identificados na fase anterior

A partir de 2015, a área responsável pela administração da pesquisa de satisfação de clientes mudou, passando da área de suporte ao cliente para a área de gerenciamento de contratos com parceiros. Essa mudança ocorreu por conta de alteração e reestruturação organizacionais na empresa ALFA.

A pesquisa de satisfação de clientes continuou acontecendo duas vezes ao ano, mas com algumas alterações (para detalhes ver os Apêndices A e B). Os tópicos para avaliação passaram a ser:

- disponibilidade de peças: agilidade para atender pedido de peças dos clientes;
- reparo: tempo e custo para reparar peças;
- garantia: prontidão para troca e gerenciamento de peças em garantia;
- confiabilidade: durabilidade de cada peça, de acordo com a garantia;
- suporte técnico e de campo: atendimento de mecânicos e pessoal técnico durante operação dos aviões, e
- publicações técnicas: disponibilidade e acesso à manuais e documentos técnicos de cada sistema do avião.

Além disso, as notas atribuídas aos parceiros passaram de 1 a 7, para 1 a 5, sendo que 1 e 2 são consideradas notas abaixo da média, 3 é a média e 4 e 5 são contabilizadas como acima da média. Essa redução na ordem das notas ocorreu para facilitar as respostas, já que uma quantidade de opções menor resulta em maior assertividade e menos dúvidas são geradas.

O Quadro 4 abaixo traz uma comparação entre a série de notas da primeira fase da pesquisa, em 2008 e a revisão realizada em 2015.

Quadro 4 - Evolução da grade de notas

	2008	2015
Insatisfeito	1, 2 e 3	1 e 2
Neutro	4	3
Satisfeito	5, 6 e 7	4 e 5

Fonte: Elaborado pela autora.

A maior mudança, sem dúvidas, foi a implementação de uma nova metodologia de medição da satisfação dos clientes, alterando o formato da pesquisa, que passou a ser *online*. Um contrato foi firmado, com uma empresa especializada, para prover o serviço, garantindo controle de acessos e de dados à empresa ALFA. Com essa ferramenta, as questões da pesquisa eram construídas no formato determinado pela empresa ALFA e distribuídas automaticamente aos respondentes via e-mail, por meio da própria ferramenta.

A empresa ALFA podia verificar a taxa de respostas dadas *versus* o número de pendentes a qualquer momento, bem como enviar e-mails com mensagem de lembrete àqueles que ainda não haviam acessado e respondido a pesquisa online.

Quando escolhida uma nota abaixo de 4, era necessário a inclusão de um comentário para substanciar a nota dada. Dessa forma, as repostas com notas abaixo da média já contavam com algum comentário, o que auxiliava o trabalho do time que avaliava os dados coletados e elaborava, com os parceiros, os planos de ação para resolver cada um dos problemas identificados pelos clientes.

O Apêndice A traz um resumo do histórico sobre a realização de pesquisa de satisfação de clientes na empresa ALFA, com a evolução ao longo dos anos e as principais mudanças que aconteceram.

4.5 Desenvolvimento da pesquisa e implementação de plano de ação

Conforme dito nas seções 4.3 e 4.4, para cada nota abaixo da média, e com comentário, é feito um plano de ação, de acordo com modelo exemplificado no Quadro 5, para reverter a reclamação do cliente em uma nota positiva na próxima pesquisa.

Quadro 5 Modelo de plano de ação

	Nota / Comentário	Detalhe Comentário	Proposta de Plano de Ação
Cliente 1	111	WWW	AAA
Cliente 2	222	XXX	BBB
Cliente 3	333	YYY	CCC
Cliente 4	444	ZZZ	DDD

Fonte: Elaborado pela autora.

Para ilustrar melhor o processo atual de pesquisa, será apresentada uma revisão do processo, aplicado a um dos parceiros da empresa ALFA, intitulado o parceiro BETA, que é um dos fornecedores de sistemas da empresa ALFA, sendo que seu produto se aplica em diferentes plataformas e diferentes programas (aeronaves). Localizado nos Estados Unidos, BETA também fornece para outros fabricantes de aeronaves, estando presente em quase 100% dos modelos de aeronaves comerciais em fabricação. Sendo assim, a gama de clientes operadores que BETA suporta no

pós-venda abrange todas as regiões do mundo, o que quer dizer que BETA possui centros de atendimento espalhados pelo mundo. Mas isso não garante que o nível de serviço prestado seja satisfatório, conforme detalhado a seguir.

Em uma das pesquisas efetuadas, foram coletados os comentários e notas dos clientes referente à performance no suporte em campo do parceiro BETA, referente à pesquisa de satisfação, realizada no primeiro semestre do ano de 2015.

Para a execução das pesquisas, é elaborado um cronograma, entre a empresa ALFA e seu parceiro (no caso foi o parceiro BETA), conforme cronograma apresentado no Apêndice B, que é um padrão utilizado nas pesquisas com os diversos parceiros. Esse cronograma determina o tempo previsto para execução de três das quatro fases que compõem o processo de pesquisa de satisfação de clientes conforme detalhado a seguir.

A fase de preparação da ferramenta *web* e definição do *mail list* de clientes não está definida no cronograma, porém, deve acontecer antes da abertura da pesquisa às respostas.

A primeira etapa descrita no cronograma consiste no período em que os clientes têm para responder à pesquisa. Nas pesquisas executadas no primeiro semestre, o período para respostas acontece no mês de fevereiro todo; no caso de pesquisas do segundo semestre, este período será o mês de agosto.

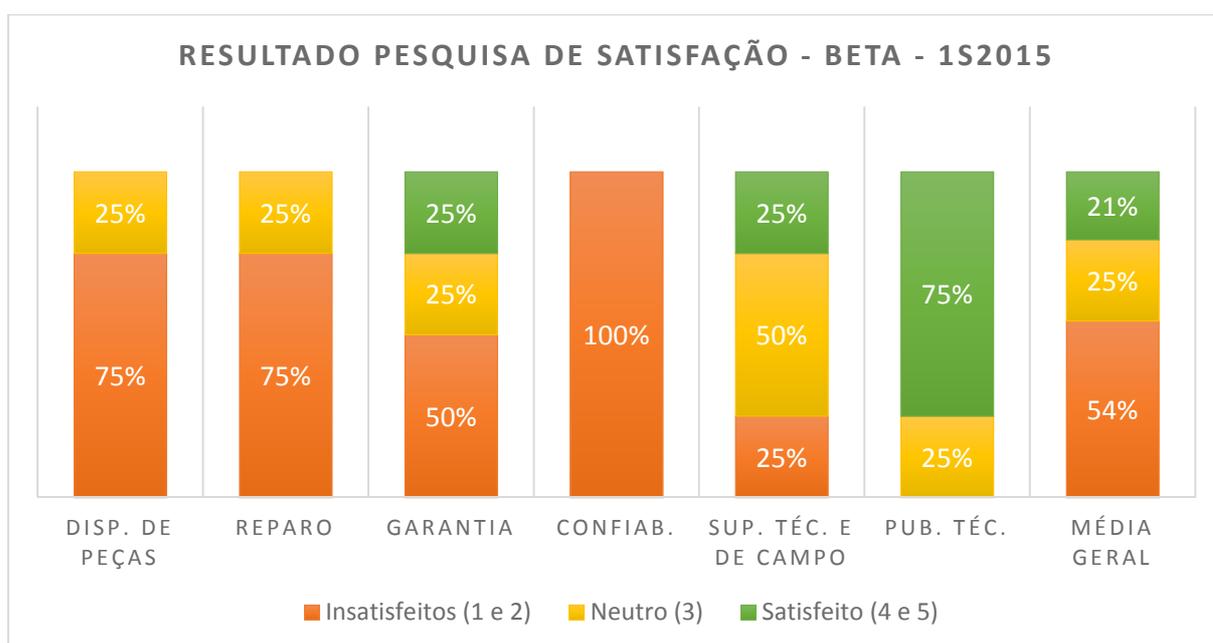
A segunda etapa é o tempo em que a equipe de gerenciamento de contratos de parceiros da empresa ALFA analisa, classifica e prioriza os dados e comentários recebidos. Nas pesquisas do primeiro semestre, essa etapa acontece no mês março e nas pesquisas do segundo semestre, em setembro. Essa etapa demanda dedicação integral do time de suporte ao cliente, visto que é preciso avaliar o comentário face à realidade de cada cliente e entender o que precisa ser feito para solucionar o problema, seja local ou globalmente, com ações de mitigação e de correção definitiva.

A terceira e última etapa é a mais longa, já que contempla a construção do plano de ação para endereçar os problemas elencados pelos clientes e a execução do plano, em si. Essa etapa é feita em conjunto entre a empresa ALFA e seu parceiro (neste exemplo BETA), pois, na maioria das vezes, as ações a serem tomadas são pertencentes à performance de atendimento ou dos produtos do parceiro BETA, mas é importante considerar a integração de todos os sistemas do avião, bem como localidades em que o cliente opera e acordos negociados entre as três partes, se

houver. Nesta etapa a empresa ALFA e seu parceiro (neste caso o fornecedor BETA) entram em contato com cada cliente para entender melhor o conteúdo da nota e comentário fornecidos e propõem, então, uma ação dedicada para cada problema levantado.

O Gráfico 3 mostra a porcentagem de clientes satisfeitos, neutros e insatisfeitos com o parceiro BETA.

Gráfico 3 - Resultado Pesquisa de Satisfação - BETA - 1S2015



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os dados do Gráfico 3, é possível afirmar que o principal problema que os clientes da empresa ALFA enfrentam é com relação à confiabilidade dos componentes do parceiro BETA, pois 100% dos clientes respondentes insatisfeitos. Em segundo lugar, estão empatados os tópicos: disponibilidade de peças e reparo, sendo que 75% dos clientes estão insatisfeitos e 25% são neutros. O tópico de garantia é o terceiro pior, com 50% dos clientes insatisfeitos, 25% neutros e 25% satisfeitos, sendo esse o primeiro tópico que contempla clientes satisfeitos. Em quinto e sexto lugares, no quesito insatisfação, estão o suporte técnico e de campo e publicações técnicas.

Não há nenhum tópico em que os clientes estejam 100% satisfeitos, mostrando que existem oportunidades de melhoria em todos os tópicos abordados. Para isso, a empresa ALFA e seu parceiro BETA analisaram os comentários disponibilizados e

propuseram um plano de ação focado no tópico de confiabilidade, com pior resultado na pesquisa, para cada cliente.

Após a execução do plano, é boa prática o acompanhamento regular da eficácia da solução aplicada, seja técnica ou comercial, para garantir que a solução dada para cada problema seja permanente. Esse esforço combinado entre empresa ALFA e seus parceiros, nesse caso o BETA, é avaliado na próxima rodada da pesquisa de satisfação, na qual se busca averiguar, por meio dos resultados, se houve melhora na percepção do cliente sobre os serviços e suporte prestados no pós-venda.

O processo apresentado e descrito para o parceiro BETA ilustra o modelo utilizado atualmente pela empresa ALFA para realizar as pesquisas de satisfação dos clientes com todos os seus parceiros.

4.6 Análise do processo de pesquisa da empresa ALFA

A implementação de pesquisa de satisfação na empresa ALFA contribuiu para o aprimoramento de sua comunicação com seus clientes e parceiros, ou seja, entre as principais partes interessadas. Os clientes passaram a ter um canal oficial e exclusivo para expressar sua opinião sobre o nível de atendimento prestado pelos parceiros da empresa ALFA no pós-venda. Isso possibilitou a empresa ALFA identificar as falhas e oportunidades de melhorias para estabelecer ações com envolvimento e transferência da responsabilidade pela execução aos seus parceiros, quando necessárias. Conforme apresentado e revisado na seção 2.5, as partes interessadas podem impactar ou ser impactadas pelo projeto. Nesse caso, visto que a comunicação é considerada por vários especialistas como um fator crítico de sucesso, conforme seção 2.4, manter um processo para troca de dados entre as partes interessadas resulta em melhores resultados na satisfação dos clientes, sendo a pesquisa um dos meios utilizados pela empresa ALFA para atingir esse objetivo.

A escolha da estratégia para gerenciar as partes interessadas, de acordo com o apresentado na seção 2.5, pode ser por meio de interação individual ou envolvimento de equipe, além de ressaltar ser necessários o envolvimento de todos os interessados para obter o compromisso necessário para a realização das tarefas e melhora do relacionamento. A abordagem adotada pela empresa ALFA para realizar as pesquisas observa essas recomendações encontradas na literatura, o que pode

contribuir para o resultado positivo obtido com a implementação de pesquisa de satisfação de clientes da empresa ALFA.

Neste estudo, foi utilizada a interação individual, em que cada cliente tinha a oportunidade de responder a uma pesquisa de satisfação relacionada ao suporte recebido no pós-venda, com a oportunidade de pontuar e comentar tópicos preestabelecidos sobre a performance de cada parceiro da empresa ALFA. Destaca-se, ainda, que o desenvolvimento de visibilidade por compartilhar os resultados e apresentar uma visão geral da pesquisa garantiu o comprometimento e colaboração das partes interessadas para que o processo desenvolvido se mantivesse perene.

Outro ponto observado está relacionado à quantidade de tentativas e revisões, elaborada e aplicada pela empresa ALFA em seus clientes, pela qual a pesquisa de satisfação passou. Foi um longo período desde a primeira versão da pesquisa, aplicada no início de 2008, até sua última versão, em 2015. Durante esse período foram identificadas várias oportunidades de melhoria, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Revisões aplicadas na pesquisa de satisfação de clientes da empresa ALFA

Data revisão	Ponto de melhoria identificado	Revisão aplicada	Revisão crítica com base em literatura
2009	Mudança na periodicidade	Pesquisa passou a ser aplicada quatro vezes ao ano	A frequência das pesquisas, conforme Leung (2010), faz parte dos fatores críticos de sucesso nas comunicações de projetos. A frequência na comunicação minimiza confusões e evita interpretações errôneas e ações desnecessárias.
2010	Mudança na periodicidade	Pesquisa passou a ser aplicada três vezes ao ano	
2010	Responsabilidade de responder a pesquisa	Time de campo responde duas vezes e cliente responde uma vez	De acordo com Vargas (2009), a interação entre o emissor e o receptor de uma mensagem, somada ao ruído na transmissão da mensagem define o nível de eficácia da comunicação entre as duas partes. Neste caso, definir corretamente quem são os responsáveis por responder à pesquisa tem grande importância no processo.
2011	Mudança na periodicidade	Pesquisa passou a ser aplicada duas vezes ao ano	Igual ao primeiro (2009 e 2010)
2011	Responsabilidade de responder a pesquisa	Time de campo responde uma vez e cliente responde uma vez	Igual ao segundo (2010)
2015	Mudança na área responsável por elaborar e aplicar a pesquisa	Área de gerenciamento de contratos com parceiros assumiu a responsabilidade.	Essa mudança contribui para a qualidade do processo pois o novo responsável está mais próximo ao Cliente.
2015	Alteração nos tópicos avaliados	Tópicos da pesquisa foram revisados	Aprimoramento realizado com aprendizado obtido ao longo dos anos.
2015	Alteração na ferramenta de aplicação da pesquisa	Pesquisa passou a ser realizada via ferramenta <i>online</i> e não mais com planilhas em MS-Excel	Para Bryman (1989), existem vários métodos de coleta de dados em pesquisas, sendo que questionários possuem uso considerável. A evolução no método de coleta de dados faz parte da evolução do processo de pesquisa de satisfação.
2015	Alteração na série de notas	A série de notas passou de 1 a 7 para 1 a 5	Na seção 2.7 foi apresentada uma metodologia para mensuração do nível de satisfação e fidelidade de clientes, o NPS, que mede a probabilidade de cada cliente em recomendar a empresa para um terceiro. Porém, a empresa ALFA adotou uma outra metodologia, com possíveis notas de 1 a 7 e, posteriormente, notas de 1 a 5.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme histórico apresentado no Quadro 2, houve seis diferentes melhorias identificadas e aplicadas no processo de pesquisa de satisfação de clientes da empresa ALFA. A mudança na periodicidade da pesquisa aconteceu três vezes ao longo do período estudado. Já a mudança na responsabilidade de responder a pesquisa ocorreu duas vezes. Na ordem cronológica, a próxima alteração foi na mudança da área responsável por elaborar e aplicar a pesquisa. Na sequência, houve a revisão e alteração nos tópicos avaliados. Houve, ainda, a alteração na ferramenta utilizada para aplicação da pesquisa e, por fim, a última mudança foi na série de notas, que passou de 1 a 7 para 1 a 5. Tendo em vista que o suporte no pós-venda é geralmente oferecido aos clientes pelos parceiros e não pela própria empresa ALFA, o engajamento dos parceiros na resolução dos problemas apontados pelos clientes nas pesquisas ao longo do ano é outro ponto de grande importância para o sucesso deste projeto.

A pesquisa de satisfação atual desenvolvida e utilizada pela empresa ALFA tem como base o índice americano de satisfação de clientes, o ACSI, apresentado na seção 2.6. O ACSI leva em consideração as expectativas do cliente, a qualidade e o valor percebido pelo mesmo (antecedentes). A partir daí, determina-se a satisfação geral do cliente, que, conforme aumenta, diminuem as reclamações e aumenta a lealdade. A empresa ALFA, em sua pesquisa de satisfação, captura os comentários e reclamações de seus clientes, de acordo com a experiência vivida por eles, no suporte pós-venda de seus parceiros. De acordo com os resultados obtidos, trata os pontos identificados, com o objetivo de melhorar a satisfação de seus clientes e conquistar a sua lealdade.

Com relação ao método para mensurar a satisfação e lealdade dos clientes, a empresa ALFA criou sua própria escala, que foi revisada e aperfeiçoada ao longo do tempo, diferente da metodologia NPS, revisada no item 2.7. O NPS mede, em uma escala de 0 a 10, a probabilidade de recomendar a empresa X para outros, baseado na sua experiência. O resultado no NPS é composto pela porcentagem de clientes promotores menos a porcentagem de clientes detratores.

Já a metodologia desenvolvida pela empresa ALFA contava com uma escala de 1 a 7, sendo que as notas 1, 2 e 3 eram consideradas desfavoráveis, a nota 4 neutra e as notas 5, 6 e 7 eram consideradas favoráveis. Posteriormente, em 2015, a escala foi revisada para 1 a 5, onde 1 e 2 são considerados desfavoráveis, a nota 3 é classificada como neutra e as notas 4 e 5 são favoráveis. Para as duas escalas, o

cliente avalia os parceiros em diferentes tópicos. O tópico com a maior quantidade de avaliações desfavoráveis é considerado o pior. Dessa forma, a empresa ALFA consegue identificar quais são as áreas detratoras para empenhar esforços e investimentos, de modo a reverter o cenário desfavorável.

Por não utilizar o NPS na pesquisa de satisfação de clientes, a empresa ALFA não possui indicador de retenção de clientes, somente um índice de satisfação, baseado no nível de suporte no pós-venda.

Com base na revisão dos estudos, nos resultados obtidos a partir das pesquisas realizadas, bem como a metodologia utilizada com base na literatura revisadas, identificaram-se algumas oportunidades de melhoria. Além das mudanças realizadas, conforme resumo apresentado no Quadro 2, outras oportunidades de melhorias para a pesquisa de satisfação de clientes da empresa ALFA estão listadas a seguir:

1. promoção de eventos periódicos com a participação dos clientes e parceiros da empresa ALFA, com o objetivo de aproximar as partes interessadas, por meio de debate e acompanhamento dos planos de ação da pesquisa de satisfação;
2. premiação anual para os parceiros com melhor desempenho na pesquisa de satisfação;
3. revisão do contrato de fornecimento entre empresa ALFA e parceiros, conforme melhora ou piora dos indicadores da pesquisa de satisfação, incluindo, por exemplo, penalidades para baixa performance de um determinado produto ou serviço, e
4. desenvolvimento de plano de visitas em clientes, em conjunto com parceiros, para tratar localmente os problemas apontados na pesquisa de satisfação, garantindo customização das ações tomadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho revisou as boas práticas descritas nas literaturas de gestão de projeto sobre comunicação e gestão de *stakeholder* (partes interessadas), além de literatura sobre a realização de pesquisa de satisfação de cliente, bem como sua importância e contribuição para a competitividade dos clientes.

Com relação ao problema de pesquisa: como melhorar a interação entre as três partes envolvidas (empresa ALFA, seus fornecedores e clientes) de modo a aumentar o nível de satisfação dos clientes em relação ao suporte no pós-venda? O cenário apresentado corresponde a Fase I, deste trabalho, detalhada na seção 4.2, em que não havia processo de comunicação formal estabelecido entre as partes interessadas, tampouco uma abordagem para identificar pontos de melhoria nos serviços do pós-venda. A empresa ALFA desenvolveu uma pesquisa de satisfação de clientes (Fase II), voltada ao serviço pós-venda que seus parceiros fornecem aos clientes. Esta pesquisa de satisfação foi desenvolvida para identificar e possibilitar a coordenação da solução das dificuldades e problemas enfrentados pelos operadores de aeronaves comerciais, durante a operação das Cias Aéreas. Com base no estudo da empresa ALFA, conclui-se que estabelecer um processo de formal de captura da percepção dos clientes em relação a qualidade dos serviços e produtos fornecidos aliados a um processo de análise, resposta e aprimoramento é uma forma eficaz de aumentar a satisfação dos cliente. Todas as atualizações e revisões incorporadas à pesquisa, ao longo do tempo, tiveram como objetivo adequar-se às necessidades e expectativas do cliente. A revisão realizada e resumida no Quadro 2 demonstra que os ajustes realizados no processo de pesquisa estão coerentes com as recomendações, procedimentos e metodologias revisados na seção dois (revisão da literatura). Após implementação dos ajustes no processo, a Fase III mostra a evolução no processo da pesquisa de satisfação de clientes, a qual passou a utilizar uma plataforma *online* para sua realização, tornando mais rápida e prática a captura do *feedback* dos clientes, além de gerar visibilidades customizadas sobre o andamento e resultado da pesquisa. Assim, a empresa ALFA estabeleceu e aprimorou o processo de comunicação envolvendo seus parceiros e clientes, que culminou em melhora na satisfação de seus clientes no pós-venda, conforme resultados apresentados e discutidos na seção 4.3. As melhorias no processo de pesquisa de satisfação indicam não ser necessário se

implementar um processo perfeito de imediato, mas ser flexível para aprender e adaptar o processo as necessidades dos clientes e ao desenvolvimento da tecnologia, de forma a melhorar a qualidade das respostas obtidas e a eficácia do processo todo.

O objetivo geral foi estudar, compreender e mapear o processo de captura do nível de satisfação com o serviço de pós-venda, fornecido pela empresa ALFA e seus parceiros aos clientes operadores de aeronaves comerciais. Analisar criticamente o processo com base nos resultados das pesquisas de satisfação de clientes e focada no suporte prestado pelos seus parceiros aos clientes da empresa ALFA. Esse objetivo foi realizado conforme estudos realizados e discussões, apresentados na seção 4.6 e resumido no Quadro 6.

Para os objetivos específicos, o primeiro deles é mapear e analisar o processo de realização das pesquisas e os instrumentos utilizados com base nas recomendações do PMI 2013 e buscar identificar as oportunidades de melhoria. Para esse objetivo, as seções 4.2 e 4.3 apresentam a realidade da empresa ALFA em um cenário sem a realização periódica de pesquisas de satisfação de clientes e o desenvolvimento do processo da primeira versão da pesquisa de satisfação. As melhorias são abordadas de acordo com cada revisão aplicada no processo da pesquisa, de acordo com a seção 4.4, complementado pelo Apêndice A.

Em relação ao segundo objetivo, que propõe, com base na análise dos resultados e da revisão do processo de realização de pesquisas, apresentar sugestões para aprimorar a interação entre as três partes envolvidas (empresas ALFA, fornecedores e clientes) para contribuir para aumentar o nível de satisfação dos clientes em relação ao suporte no pós-venda, o mesmo foi desenvolvido e apresentado na seções 4.5 e 4.6. A seção 4.5 aborda o desenvolvimento e implementação do cronograma (Apêndice B) de plano de ação para tratar os problemas identificados na pesquisa e a seção 4.6 analisa criticamente o processo de pesquisa da empresa ALFA, as revisões aplicadas e sugere algumas melhorias.

Como indicação para futuras pesquisas, indica-se o estudo sobre outras empresas que aplicam pesquisas de satisfação e de retenção de clientes, para identificação de diferenças e pontos convergentes com os demonstrados neste trabalho pela empresa ALFA e identificação de oportunidades para melhoria.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, E. W., FORNELL, C., & LEHMANN, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 53-66, jul/1994.

APPENDIX 1. Tables relating to the world of air transportation in 2015. ICAO Economic Development. Facts & Figures. Disponível em: <<https://www.icao.int/sustainability/Pages/FactsFigures.aspx>>. Acesso em 21 de maio de 2017.

ASÍ impactan el petróleo y el dólar a la aviación. Site Dinero.com., Indústria Aérea, 25 de dezembro de 2017. Disponível em: <<http://www.dinero.com/empresas/articulo/impacto-del-precio-del-petroleo-del-dolar-aerolineas/206174>>. Acesso em 11 de junho de 2017.

BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. Londres e Nova Iorque: Routledge, 1989.

CHADE, Jamil. Aviação comercial completa cem anos: primeiro voo comercial do mundo durou apenas 23 minutos e teve um passageiro solitário. **Revista Exame** [online], seção Estilo de Vida, 6 jan 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/aviacao-comercial-completa-cem-anos/>>. Acesso em 2 de novembro de 2016.

CHAVES, L. E. et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. / Lucio Edi Chaves, Fernando Henrique Da Silveira Neto, Gerson Pech, Margareth Fabíola Dos Santos Carneiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014. 198 p.

CIRIBELLI, Marilda C. **Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003.

COSTA, A. D.; SOUZA-SANTOS, E. R. Mercado e empresas de transporte aéreo brasileiras: histórico, mudanças recentes e perspectivas. **Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 6, n. 21, p. 127-136, abr/jun 2010. Disponível: <http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/revista/21%20Capa/Armando%20Dalla%20Costa%20-%20Elson%20Rodrigo%20de%20Souza-Santos.pdf>. Acesso em: 11 de junho de 2017.

DUARTE, Tomás. **Entenda a importância das pesquisas de satisfação do cliente**. 15 de junho de 2015. Disponível em: <<https://satisfacaodeclientes.com/entenda-a-importancia-das-pesquisas-de-satisfacao-do-cliente/>>. Acesso em 11 de julho de 2017.

DUARTE, Tomás. **O que é o Net Promoter Score?** Blog Tracksale, Satisfação de clientes, 2017. Disponível em: <<https://satisfacaodeclientes.com/net-promoter-score/>>. Acesso em 11 de julho de 2017.

ENTENDA as divisões entre as classes de viagens dos aviões. Aeroportoguarulhos.net, dicas de viagem, Guarulhos – SP, 2 de fevereiro de 2006. Disponível em: <<http://www.aeroportoguarulhos.net/dicas-de-viagem/entenda-as-divisoes-entre-as-classes-de-viagens-dos-avioes>>. Acesso em 21 de maio de 2017.

FORNELL, C. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 06-21, jan. 1992.

FORNELL, C; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jaesung; BRYANT, Barbara E. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 07-18, out., 1996.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GONÇALVES FILHO, C.; GUERRA, R. S.; MOURA, A. I. **Mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de ensino superior**: um estudo do Modelo ACSI através de equações estruturais. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 2, n. 1, p. 1-14, 2004.

KHARINA, A.; RUTHERFORD, D. **Fuel Efficiency Trends for New Commercial Jet Aircraft**: 1960 to 2014. Washington: International Council on Clean Transportation, August 2015. (ICCT White Paper)

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 58 p.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

LEUNG, Peter. **Critical success factors for global project communications**. ProjectManagement.com, 1º mar. 2010. Disponível em: <<https://www.projectmanagement.com/articles/283757/Critical-Success-Factors-for-Global-Project-Communications>>. Acesso em 12 de junho de 2017.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK® 5ª ed. – EUA: Project Management Institute, 2013.

POTSCH, F.; ANDRADE, A. **Como superar a visão mecanicista**. Rio de Janeiro: Maintrends Comunicação em Projetos, 2009.

QUAL a diferença entre Primeira classe, Classe Executiva e Classe Econômica? Voe Simples [blog], publicado em 30 de novembro de 2016. Disponível em: <<https://voesimples.com.br/dicas-viagens/qual-diferenca-entre-classe-economica-executiva-primeira-classe-first-class/>>. Acesso em 21 de março de 2017.

REICHHELD Frederick F.; SASSER, W. Earl Jr. Zero Defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, set/out 1990. Disponível em: <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>. Acesso em 21 de março de 2017.

ROSSI, Carlos A. V.; SLONGO, Luiz A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, jan./abr., p. 101-125, 1998.

SÃO PAULO (Cidade). Projeto de lei 01-00611/2011, de 15 de dezembro de 2011. Cria o Museu Municipal da Aviação Alberto Santos Dumont, e fixa outras providências. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo, SP, 15 de dezembro de 2011. Disponível em: <http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/nav_v4/index.asp?c=4>. Acesso em 20 de dezembro de 2016.

SARAIVA, Carolina M. **Metodologia de pesquisa de satisfação do consumidor: estudo do mercado de Belo Horizonte**. Florianópolis: UFSC CTC PPGE, 2002.

SOLBERG, Nate. **Gerenciamento eficaz das partes interessadas usando as equipes principais**. Livraria virtual PMI. 2011. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~media/9022ADD02E6542CDB08F8D23F733EBA8.ashx>>. Acesso em 25 de junho de 2017.

SATISFAÇÃO. Dicionário Michaelis [online]. São Paulo: Melhoramentos, 2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=3wE12>>. Acesso em 15 de julho de 2017.

TORENBEEK, E.; WITTENBERG, H. **Flight Physics: Essentials of Aeronautical Disciplines and Technology, with Historical Notes**. Netherlands: Springer Netherlands, 2009. ISBN 978-1-4020-8664-9.

TURBOPROP. Dicionário Michaelis [online]. São Paulo: Melhoramentos, 2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=TURBOPROP>>. Acesso em 15 de julho de 2017.

TURBOJATO. Dicionário Michaelis [online]. São Paulo: Melhoramentos, 2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=TURBOJATO>>. Acesso em 15 de julho de 2017.

VARGAS, R V. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 276 p.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

APÊNDICE A – HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTE DA EMPRESA ALFA

Ano	Periodicidade	Área responsável	Tópicos	Ferramenta	Quem responde	Tempo para resposta	Notas
2008	Mensal	Suporte ao Cliente	Performance no setor de materiais; soluções técnicas; suporte técnico; treinamento; performance operacional; manutenção	Planilha excel	Time de campo	15 dias	1 à 7
2009	Bimestral	Suporte ao Cliente	Idem ao anterior	Planilha excel	Time de campo	15 dias	1 à 7
2010	Quadrimestral	Suporte ao Cliente	Idem ao anterior	Planilha excel	2 x time de campo 1 x cliente	1 mês	1 à 7
2011	Semestral	Suporte ao Cliente	Idem ao anterior	Planilha excel	1 x time de campo 1 x cliente	1 mês	1 à 7
2015	Semestral	Gerenciamento de contratos de parceiros	Disponibilidade de peças; reparo; garantia; confiabilidade; suporte técnico e de campo; publicações técnicas	Ferramenta <i>online (web based)</i>	Cliente	1 mês	1 à 5



Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DA EMPRESA ALFA A PARTIR DE 2015



Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

Mariana Aparecida Menchik

Taubaté, 16 de novembro de 2017.