

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade
Curso: Administração

Renan Melo de Aguiar

ANÁLISE SOBRE O MODELO DA “PERGUNTA DEFINITIVA”

Fortaleza
2011

RENAN MELO DE AGUIAR

ANÁLISE SOBRE O MODELO DA "PERGUNTA DEFINITIVA"

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como exigência parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ms. Criseida Alves Lima.

Fortaleza

2011

RENAN MELO DE AGUIAR

ANÁLISE SOBRE O MODELO DA “PERGUNTA DEFINITIVA”

Este projeto de monografia foi submetido à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho deste projeto de monográfica é permitida, desde que feita de acordo com as normas de éticas científicas.

Data de aprovação: 21/06/11

Profª Criseida Alves Lima, Ms
Profª Orientadora

Nota _____

Profª Claudia Buhamra Abreu Romero, Dra
Membro da Banca Examinadora

Nota _____

Prof. Luis Carlos Murakami, Dr.
Membro da Banca Examinadora

Nota _____

Agradecimentos

A professora orientadora Criseida Alves Lima pela ajuda oferecida e pelas idéias fundamentais para realização deste trabalho.

À minha namorada Renata Abreu pela paciência que teve comigo no decorrer da elaboração deste trabalho e pela sua dedicação em ajudar-me em todos os aspectos.

Aos meus pais pela sabedoria, tranqüilidade e ensinamentos transmitidos desde os meus tempos de escola.

Aos meus irmãos pela ajuda na elaboração deste trabalho.

À minha família por estar sempre presente em minha vida.

A todos os professores do departamento de administração da UFC por suas aulas dedicadas durante todo o curso.

RESUMO

A presente monografia “Análise sobre o modelo Pergunta definitiva” elabora um estudo acerca de uma tendência moderna de busca voltada para excelência nos serviços. O estudo mescla autores, relacionados ao tema, clássicos, como Juran, com autores modernos, como Reichheld. Evidenciam-se nos capítulos, assuntos que podem ajudar gestores a implementarem a cultura da qualidade nos seus negócios. Temas como, remuneração por meritocracia e satisfação do cliente podem pautar as ações dos administradores. Após um levantamento teórico acerca da temática, elaborou-se um estudo de caso na empresa Picanha do Cowboy Ltda, situada em Fortaleza-Ceará para realizar a comparação de como a teoria é experimentada na prática. Os dados do estudo apontaram para a possibilidade de utilização de uma ferramenta efetiva, moderna e com resultados satisfatórios.

Palavras-chaves: Qualidade, Satisfação do cliente, Meritocracia

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – As estrelas do mercado Norte-Americano – NPS.....	18
Quadro 2 – Análise Quantitativa.....	36
Quadro 3 – Classificação do NPS.....	37
Figura 1 – Lógica de gerenciamento dos colaboradores.....	13
Figura 2 – Fluxo do processo de gerenciamento por competência.....	27
Figura 3 – Fluxo do processo para projeto de remuneração variável.....	29

SUMÁRIO

LISTAS DE QUADROS E FIGURAS.....	04
INTRODUÇÃO.....	07
1 SERVIÇOS.....	09
1.1 Características dos serviços.....	09
1.2 A Importância do setor de serviços.....	11
1.3 Gerenciamento da qualidade dos serviços.....	11
1.3.1 Prestadores de serviços qualificados.....	13
1.3.2 Mitos gerenciais acerca dos prestadores de serviços.....	14
1.4 Obstáculos da qualidade.....	15
1.5 Estabelecer metas de qualidade.....	15
2 PERGUNTA DEFINITIVA.....	17
2.1 Regras do modelo “pergunta definitiva”.....	18
2.2 Arelando o NPS à remuneração.....	21
2.3 Conclusões acerca do Modelo “pergunta definitiva”.....	22
3 REMUNERAÇÃO POR MERITOCRACIA.....	24
3.1 Modelos de remuneração por meritocracia	25
3.2 Implantação de um sistema de remuneração variável.....	27
3.3 Fatores críticos de sucesso na implantação do sistema de remuneração variável.....	31
4 ESTUDO DE CASO.....	33
4.1 Histórico e descrição da empresa	33
4.2 Estrutura da gestão empresarial da empresa.....	34
4.3 Pesquisa de satisfação seguindo o modelo de Reichheld.....	35
4.3.1 Análise quantitativa.....	36
4.3.2 Análise qualitativa.....	37
4.3.3 Decorrências acerca do modelo “pergunta definitiva”	37

Conclusão.....39

REFERÊNCIAS.....41

INTRODUÇÃO

O aumento da interação entre os povos, tanto nacionalmente quanto internacionalmente, e mais recentemente, o crescimento sustentável que vive o país, contribuiu para alguns fenômenos sociais e econômicos, entre os quais se destacam o aumento do poder de compra do crescente mercado consumidor, formado pela nova classe média brasileira e a invasão da cultura, que o mundo globalizado formado pelos países considerados de 1ª ordem na escala econômica experimenta, de compra na sociedade brasileira.

Com a decorrência dos fenômenos explicitados surge o aumento da exigência dos consumidores por produtos e/ou serviços sofisticados, de qualidades cada vez mais superiores, a possibilidade de expansão das empresas já atuantes no mercado ou a introdução de novos concorrentes e a segmentação do mercado com as empresas buscando nichos específicos de consumidores.

Entretanto, para que os empresários possam aproveitar este momento para satisfazer as necessidades ou desejos dos novos consumidores, as empresas poderiam basear seus planos de ações com a administração do marketing.

Portanto, este trabalho vai ao encontro dos empresários que anseiam compreender e aplicar em suas empresas os conceitos do marketing de serviços, fidelização de clientes e, principalmente, aumento da qualidade dos serviços prestados.

O objetivo geral deste trabalho é testar o modelo da pergunta definitiva elaborado pelo autor Reichheld e sugerir através dessa ferramenta um pacote de remuneração por meritocracia compatível com cada negócio.

A pergunta de pesquisa definida para este trabalho é: Como elaborar um pacote de remuneração com a utilização do modelo da Pergunta Definitiva?

Nos quesitos para fidelizar o cliente e aumentar a qualidade do serviço, uma ferramenta desenvolvida pelo professor Fred Reichheld exposta no livro “A Pergunta Definitiva”, será fundamental. Esta ferramenta, denominada Net Promoter, visa medir qual o grau de proximidade dos consumidores à empresa através de uma única pergunta: Qual a Probabilidade de Você Recomendar Esta Empresa a um Amigo ou Colega?

Na medida em que a empresa possuir as respostas dos consumidores a essa pergunta, as organizações possuirão condições de melhor trabalhar sua estratégia com o objetivo de qualificar seu serviço.

A maioria das empresas atuais remunera seus prestadores de serviços com base somente no valor das vendas. Desta maneira, colaboradores desenvolvem suas próprias táticas para buscar vender o máximo possível uma vez que conseguiram a maior comissão pelas vendas realizadas. Contudo, em determinados casos, os colaboradores utilizam-se de meios que não agradam os clientes no decorrer do tempo e o relacionamento com os mesmos ficaram afetados, fazendo com que estes clientes não voltem a comprar. Portanto, com uma estratégia de remuneração baseada na qualidade dos serviços (net promoter) juntamente com o valor das vendas, a empresa poderá melhorar sua qualidade e possuir lucros sistemáticos.

Para desenvolver este trabalho foi efetuado um preliminar levantamento bibliográfico acerca do tema sendo desenvolvido um posterior estudo de caso com dados, respectivamente, secundário e primário.

A estrutura do trabalho foi dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo, Qualidade nos serviços, discursa sobre como os administradores devem observar e direcionar seus esforços para oferecer um serviço qualificado. O segundo capítulo menciona o modelo de pesquisa de satisfação baseado no livro “A pergunta definitiva” e os seus desdobramentos. O terceiro capítulo com o título de remuneração por meritocracia faz um levantamento dos tipos de remuneração variável, seus objetivos e como deve ser sua implementação nas empresas. O quarto capítulo conclui com um estudo de caso abordando a teoria estudada em todos os anteriores capítulos, relacionando dentro do contexto da empresa Picanha do Cowboy Ltda, situada na cidade de Fortaleza.

Após o estudo de caso alcançou-se os objetivos, concluindo-se que é possível usar a ferramenta desenvolvida por Reichheld (2006), cujo título é Pergunta Definitiva.

1 SERVIÇOS

De acordo com Las Casas (2007, p.25), serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem.

Quando o autor menciona a transferência de um bem, pode ocorrer situação como, a compra de um automóvel, que além da troca do bem físico (carro) existe a prestação de serviço por parte da concessionária, como exemplo, a assessoria do melhor carro para determinadas características do consumidor ou o serviço de garantia de peças.

Portanto, serviços, ainda segundo Las Casas (2007, p.25), são ações que caracterizam a parte intangível presente em qualquer situação comercial, os relacionamentos existentes em uma troca comercial. Os serviços não são coisa tangível que possam ser trocadas, vendidas ou sentidas. De acordo com Velarie (2008, p. 28), são ações, processos e atuações.

1.1 Características dos Serviços

Ao confrontarmos as características distintas de serviços e de bens ou produtos, notam-se as diferentes aplicações para cada segmento no campo do marketing.

Kotler (2007, p.397) menciona as quatro características principais que afetam enormemente a elaboração de programas de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e permissibilidade.

No caso da inseparabilidade, Kotler (2007, p.400) afirma que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Diferentemente dos bens que são produzidos e podem ser repassados, exportados ou revendidos. Portanto, o serviço produzido por determinada pessoa não será o mesmo que por uma segunda pessoa.

Continuando com o exemplo acima, os serviços são inconstantes e variáveis. Uma vez que dependem de quem, onde e quando são fornecidos. Caracterizando a variabilidade. Com isso os serviços não podem ser estocados como os bens, na medida em que são imperecíveis.

Zeithaml (2008, p.38) afirma que a previsão da demanda e o planejamento criativo para a utilização da capacidade instalada são, por isso, decisões importantes e desafiadoras.

As ações mercadológicas orientadas aos serviços diferem das dos produtos na forma de sua utilização, segundo Las Casas (2007, p.26). Porém, todas as ferramentas táticas podem ser usadas tanto nos serviços como nos bens. Uma vez que uma pessoa que irá deixar seu

automóvel para uma pintura não poderá ver exatamente os resultados antes da compra. Mas, com o intuito de reduzir as incertezas, os compradores podem buscar orientações de quem já utilizou daquele serviço anteriormente. Este foi um caso da característica intangibilidade.

Portanto, o maior desafio do prestador de serviço é oferecer tangibilidade à oferta dos serviços compreendendo as expectativas e necessidades dos clientes.

Para exemplificar esse desafio podemos definir o termo criado pelo presidente da SAS (empresa de aviação da Escandinávia) Jan Carlzon, "momentos da verdade". De acordo com Las Casas (2008, p.15), momentos da verdade são os momentos de contato com os clientes, observados pela característica da inseparabilidade.

Os serviços são a soma de todos os momentos da verdade de um cliente com a empresa. No instante que o consumidor realiza uma compra na empresa prestadora de serviço, ele vai consumir este serviço que é um esforço de um conjunto mercadológico que antecipou este contato. Se o administrador preocupou-se em preparar devidamente seus funcionários, o serviço será considerado de boa qualidade.

Ainda na perspectiva de Las Casas (2008, p.16) para facilitar a percepção de análise dos "momentos da verdade", o administrador deve basear-se nos 4p's do serviço, os quais são:

- Perfil (ambiente físico);
- Processo;
- Pessoas;
- Procedimentos;

Como exemplo, Las Casas (2008, p.16) define que o cliente ao entrar em um restaurante, o mesmo observa primeiramente o ambiente físico seguindo da observação do estado de conservação de mesas e cadeiras ou se a aparência das pessoas que freqüentam o lugar é boa. Além do ambiente físico, o cliente ao consumir um serviço ele participa de processos. Seguindo o exemplo do restaurante, para chegar á empresa o consumidor necessita de estacionamento para seu veículo, analisar o caminho de acesso para as mesas e a preocupação com as pessoas. Qual o nível de atendimento? A aparência? Por ultimo, em relação aos procedimentos. O manuseio dos alimentos ou o funcionamento da lista de espera servem como exemplo.

Portanto, com suas características peculiares, os serviços diferem dos produtos. E, com isso, as diferentes formas de aplicação dos serviços são desafios que administradores possuem para adequar seus serviços ao gosto dos clientes.

1.2 A Importância do Setor de Serviços

Lovelock (2006, p.3) menciona que o setor de serviços está passando por uma mudança quase revolucionária, que afeta drasticamente o modo como vivemos e trabalhamos. Novos serviços são lançados continuamente para satisfazer as necessidades dos consumidores. Como exemplo, poucas pessoas imaginariam os serviços de email pessoal ou hospedagem de sites na Web há dez anos.

A estrutura do setor de serviços representa a maior parte da economia de hoje sendo ainda responsável pela criação da maior parte de novos empregos. Até em economias emergentes, no caso do Brasil, o setor de serviços representa pelo menos 50% do percentual do produto interno bruto (PIB). De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística - IBGE, em 2007, o setor de serviços movimentou na economia brasileira, aproximadamente, 57% do PIB.

Na visão de Lovelock, em variados países, o aumento da produtividade e da automação na agricultura e na indústria, combinado com a demanda crescente por serviços novos e tradicionais resultaram, em conjunto, no aumento contínuo da porcentagem da mão-de-obra que é empregada em serviços

Segundo Las Casas (2007, p.13), quanto mais avançada for a nação, maior a importância do setor de serviços na economia deste país. As causas são o maior poder aquisitivo que permite que as tarefas rotineiras mais entediosas sejam transferidas a terceiros, prestadores de serviço

Existem vários fatores que estimulam a transformação da economia de serviços. Tanto Lovelock quanto Las Casas concordam que as políticas governamentais, as mudanças ocorridas com os consumidores e os avanços tecnológicos são os principais estimuladores.

Portanto, como foi demonstrado nos parágrafos anteriores, percebe-se uma necessidade real da aplicação de marketing na área de serviços. Uma vez que o setor passa por profundas transformações. Isso exige do administrador o conhecimento e sensibilidade para colocar no mercado o serviço adequado de acordo com expectativas dos clientes a dada situação mercadológica.

1.3 Gerenciamento da Qualidade dos Serviços

Em toda venda de um serviço sua qualidade ira ser testada. Em muitos casos analisando as suas características, como principalmente a inseparabilidade, o cliente participa ou vivencia a oferta do serviço. Por isso, é fundamental a empresa manter a qualidade dos serviços dentro das expectativas dos clientes.

Raramente os serviços podem ser padronizados. De acordo com Gilbert (2009, p. 300) como os serviços são intangíveis e individualizados, geralmente é difícil desenvolver padrões para medir sua qualidade.

Para o administrador é importante ele observar que os consumidores observam e decidem levando em conta alguns critérios definidos a seguir segundo Gilbert (2009, p. 300):

- Tangível: Inclui as evidências físicas do serviço. Como exemplo, a limpeza do local onde será realizado o serviço é de qualidade? Ou se os equipamentos parem modernos?
- Confiabilidade: Envolve a consistência e a segurança do desempenho do serviço. O problema será realmente resolvido com a prestação do serviço serve de exemplo para a questão.
- Responsividade: Refere-se à disposição ou prontidão dos empregados ou profissionais a prestar o serviço. Por exemplo, o engenheiro entrega a obra sem demora?
- Garantia: Refere-se aos conhecimentos e à competência dos prestadores de serviço e a sua capacidade de transmitir confiança. Esse critério envolve a reputação do prestador de serviço e a posse das habilidades necessárias, além da confiabilidade, credibilidade e honestidade. Como exemplo pode-se dizer se o medico é especialista em determinada área ou se o banco garante o deposito realizado em caixas eletrônicos.
- Empatia: Refere-se aos esforços do prestador de serviço para compreender as necessidades do consumidor, e, com isso, oferecer a entrega de um serviço personalizado. Por exemplo, Os garçons do restaurante lembram-se a bebida favorita de um cliente assíduo do estabelecimento?

Existe a necessidade de saber se a empresa esta desenvolvendo valor para os clientes com a intenção de satisfazer os padrões de qualidade. Os administradores precisam perguntar

aos clientes como a organização esta se posicionando referente à qualidade dos serviços prestados. De acordo com Gilbert (2009, p. 301), infelizmente em muitas empresas isso não é realizado já que pressupõem saber o que o consumidor deseja. Quando realizam esse tipo de trabalho, fazem apenas um único levantamento, em vez de medir continuamente a fim de elaborar um histórico e servir de referencial para a direção.

Segundo Tasca (1997, p. 100), a única maneira de alcançar a satisfação do cliente em seu negócio é querer alcançá-la. Isto começa pela vontade de saber a verdade sobre o quão bem se está tratando seus clientes seguindo de tomar as medidas adequadas a respeito das informações que obtiver.

Portanto, o que não se consegue medir, não consegue gerenciar. Além da medição tradicional dos lucros, Tasca (1997, p. 90) comenta que para o administrador conseguir deixar sua empresa operando com qualidade e possuir clientes satisfeitos você necessita começar medindo a satisfação do cliente.

De acordo com Gilbert (2009, p. 301), uma organização pode certificar-se de que seus funcionários estão prestando serviços de qualidade continuamente incluindo medidas de qualidade nos padrões de avaliação da empresa.

1.3.1 Prestadores de Serviços Qualificados

A qualidade nos serviços passa necessariamente pela competência de quem esta oferecendo este serviço, ou seja, os colaboradores prestadores de serviço. Característica dos serviços esta, vista no item 1.2, denominada de inseparabilidade.

Portanto, o administrador deve seguir uma lógica de gerenciamento dos colaboradores que Kotler (2009, p. 622) propõe com a figura abaixo:

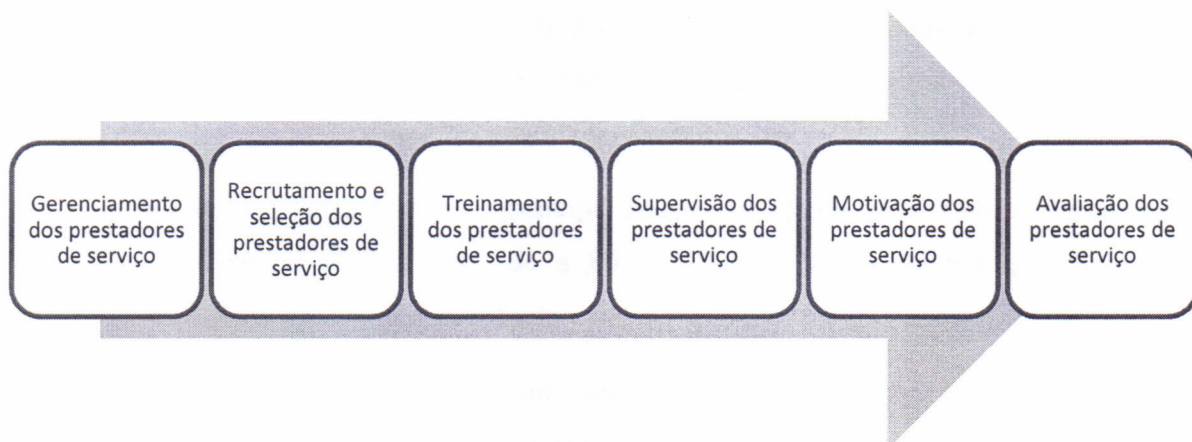


Figura 1: Kotler, p. 622. Lógica de gerenciamento dos colaboradores. Prentice Hall, 2009. 12ª Ed.

a. Recrutamento e Seleção dos Prestadores de Serviço

De acordo com Kotler (2009, p.622), a seleção de vendedores eficientes é fator determinante na prestação de serviços bem sucedida. Além da diferenças de produtividade, a contratação das pessoas erradas desperdiça muito dinheiro. A rotatividade dos colaboradores resulta em queda na qualidade, vendas perdidas, custos de seleção e treinamentos de novos profissionais, e em determinados casos, uma sobrecarga nos prestadores que permanecem na empresa.

Treinamento e Supervisão dos Prestadores de Serviço

Os consumidores de hoje esperam que os colaboradores de serviços conheçam profundamente o produto, que contribuam com idéias para melhorar as operações e que sejam eficientes e confiáveis.

Para isso, as empresas devem, na visão de Kotler, investir alto em treinamento qualificado. O tempo de treinamento varia conforme a complexidade da tarefa de serviço. Novos métodos de treinamento surgem continuamente, como simulações, treinamento de sensibilidade, DVD's, aprendizagem programada e educação à distância.

1.3.1.3 Avaliação dos Prestadores de Serviços

A avaliação é necessária para os administradores possuírem informações a respeito do desempenho dos colaboradores. A partir desses dados, os administradores tomarão algumas decisões como investir em treinamentos personalizados ou até demiti-los.

1.3.2 Mitos Gerenciais acerca dos Prestadores de Serviços

Segundo Juran (1992, p.434), alguns gerentes sustentam algumas opiniões, com referência a qualidade, que têm pouca base factual. Com isso, esses mitos vão de encontro aos esforços para alcançar a liderança em qualidade. Os mitos são:

- A força de trabalho é o principal responsável pelos problemas de qualidade da empresa. Na verdade, de a 80 a 90% dos casos de má qualidade é de responsabilidade da gerência.
- Os trabalhadores poderiam fazer um trabalho de boa qualidade, mas eles carecem de motivação para fazê-lo. Os fatos são que muitos trabalhadores não

estão no controle das atividades, portanto nem sempre podem produzir um bom trabalho. Tendo em vista, que são dependentes dos outros.

- Qualidade terá prioridade máxima se os altos gerentes assim decretarem. A realidade é que a qualidade recebe prioridade máxima somente se os altos gerentes levarem até o fim um plano de ação para incorporar a qualidade no processo como um todo.
- Para mudar o comportamento das pessoas, é preciso antes mudar suas atitudes. Segundo Juran (1992, p. 434), existe alguma validade nessa afirmação, mas na maior parte dos casos ocorre o oposto – se mudarmos antes o comportamento das pessoas, isso mudará suas atitudes.

1.4 Obstáculos da Qualidade

Juran (1992, p. 433), cita que os obstáculos à implementação da qualidade são freqüentes e altamente previsíveis. A lista deles são:

- Inconsciência: Os colaboradores não têm consciência de que estão criando problemas de qualidade.
 - Este obstáculo pode ser removido com a participação do colaborador no processo de planejamento. Com isso, o mesmo compreenderá que o seu trabalho afeta nos demais.
- Competição em prioridades: Os colaboradores não conseguem dar prioridade à qualidade, tendo em vista que possuem outras metas, de fato, com maior prioridade.
 - Um sistema de premiação especial dedicado à qualidade poderá mudar essa situação.
- Subotimização: A realização local da qualidade impede a qualidade global.
 - Uma vez mais, a solução é desenvolver a participação do colaborador no processo. O planejamento conjunto é ainda melhor.

1.5 Estabelecer Metas de Qualidade

Juran (1992, p. 27) define meta como um alvo visado, uma realização em cuja direção é despendido esforços. Compreendido isto, a meta aplicada a qualidade é definido como, um alvo de qualidade visado. Uma meta de qualidade normalmente inclui um número e um cronograma.

1.5.1 Planejamento da Qualidade Através da Fixação de Metas

Para Juran (1992, p.32): “o planejamento da qualidade define-se como a atividade de fixação das metas de qualidade, e o desenvolvimento de produtos e processos necessários à realização daquelas metas”.

1.5.2 Benefícios das Metas Estratégicas da Qualidade

Ainda de acordo com Juran (1992, p.33), o primeiro passo essencial em direção à tradução de uma idéia vaga em planejamento da qualidade é estabelecer metas estratégicas da qualidade.

Este passo rende alguns benefícios importantes com referência à qualidade. Os benefícios são:

- O processo de seleção de metas estimula a unidade de propósito entre os altos gerentes
- Como as metas devem ser aprovadas em níveis elevados, a alta gerencia passa a participar pessoalmente.
- As metas que fazem parte do plano de negócios têm muito mais probabilidades de garantir os recursos necessários
- O sistema de premiação associado ao plano de negócios aumente a probabilidade de realização das metas.

Portanto, compreende-se e destaca-se que sem o envolvimento da alta gerência no planejamento e execução do plano de qualidade fica evidente sua má eficácia para atingir os resultados desejados. O processo ou o serviço que não possuir qualidade é de responsabilidade maior dos administradores do que os colaboradores prestadores de serviço.

2 PERGUNTA DEFINITIVA

Sendo um exemplo de uma pesquisa de satisfação, o modelo “pergunta definitiva”, proposto pelo pesquisador Fred Reichheld (2006), especialista em fidelização de clientes, permite às empresas identificar os clientes promotores da organização e os clientes detratores da organização. O modelo produz uma medida clara de desempenho de uma organização aos olhos dos consumidores. Métrica serve de base para medir a qualidade dos serviços de uma empresa e o relacionamento com os clientes.

Segundo Reichheld (2006, p. 16), essa medida é respondida pela simplicidade da pergunta: Qual a probabilidade de você recomendar esta empresa a um amigo ou colega?

Segundo Reichheld (2006, p.17):

A métrica obtida por essa pergunta é o Índice Net Promoter (NPS). O NPS é baseado na crença fundamental de que os clientes de cada empresa podem ser divididos em três categorias. Os promotores (Respostas 9 e 10) são os entusiasmados leais que continuam comprando de uma empresa, e insistem para que seus amigos façam o mesmo. Os neutros (7 e 8) são os clientes satisfeitos, mas pouco entusiasmados, e que podem ser facilmente seduzidos pelo concorrente. Já os detratores (1 a 6) são os consumidores infelizes que se encontram presos a uma relação ruim.

Portanto, o NPS ou grau de satisfação do cliente, índice chave do modelo “pergunta definitiva” é definido pelo percentual de clientes promotores(P) menos os clientes detratores(D): $NPS = P - D$

A simplicidade da teoria é evidente. Contudo, o desafio maior é elaborar a pergunta de modo a obter dados confiáveis, tempestivos e passíveis de ação e conseqüente mente aperfeiçoar seu NPS.

O quadro abaixo mostra os melhores índices Net Promoter do mercado Norte Americano:

USAA	•82%
HomeBanc	•81%
Harley-Davidson	•81%
Costco	•79%
Amazon.com	•73%
Chick-fil-A	•72%
Ebay	•71%
Apple	•66%
Cisco	•57%
FedEx	•56%
America Express	•50%
Dell	•49%

Quadro 1: As estrelas do mercado Norte-Americano – NPS

Fonte: Reichheld

De acordo com Reichheld (2006, p. 18), as empresas com números entre 50% a 80%, na maioria dos segmentos, obtinham lucros sólidos e crescimento saudável. No entanto, a empresa média fica estagnada em um índice de 5% a 10%, ou seja, os promotores mal superam os detratores. Em determinados casos, as empresas possuem NPS negativo (mais detratores do que promotores). Essas pontuações negativas explicam por que tantas empresas são incapazes de promover crescimento lucrativo, não importando o quanto elas investem.

2.1 Regras do Modelo “Pergunta Definitiva”

O índice Net Promoter apresenta desafios inversamente proporcionais ao resultado do modelo, ou seja, um único número. Reichheld (2006) apresenta sete princípios que os administradores devem seguir a fim de conceber um real número referente ao modelo e calcular o nível de promoção que seu cliente faz de sua empresa de maneira precisa, rápida e confiável.

- 1º princípio: Faça a pergunta e nada muito além disso.

Basta fazer uma pergunta para determinar o Índice Net Promoter com o objetivo de gerar uma medida de qualidade. Contudo, o autor menciona que é importante dar aos clientes uma oportunidade de *feedback*, com o intuito de ouvir e possibilitar melhorias que agradem os clientes. Então, saber o porquê de determinada avaliação é fundamental.

- 2º princípio: Escolha uma escala que funcione e fique com ela.

Existem vários argumentos diferentes em favor da melhor escala para um sistema de *feedback*. Então, o mais importante, de acordo com Reichheld (2006, p. 87) é identificar uma escala que funcione bem em seu segmento e que segmente seus clientes em promotores, detratores ou neutros com precisão. Na visão do autor, a escala mais confiável é a de 0 a 10. Pois, clientes e funcionários acham uma escala intuitiva (lembra da escola), o sistema métrico decimal é bem difundido em nossa cultura e evita notas infladas positivamente ou negativamente com suas onze possibilidades de escolha.

- 3º princípio: Busque altas taxas de respostas dos clientes certos.

O autor menciona que é preciso focar no *feedback* dos clientes principais, ou seja, aqueles que são os mais lucrativos (com o maior volume financeiro de compra). Porém, não é recomendável confiar em uma amostra reduzida de clientes. 65% é uma taxa mínima de confiabilidade para assegurar um bom índice.

- 4º princípio: Faça relatórios de dados de relacionamento e de dados financeiros com a mesma frequência.

Segundo Reichheld (2006, p.91), o não desenvolvimento de um processo de mensuração do NPS na mesma proporção da mensuração financeira pode ocasionar desvios na qualidade do serviço. Ou seja, quando a empresa não realiza as avaliações mensais, trimestrais e anuais, os funcionários irão considerá-lo mais uma iniciativa corporativa passageira. Portanto, Métricas mensais do NPS servem para aumentar a credibilidade da iniciativa junto aos colaboradores e clientes e aumentar as oportunidades de experimentação de novas táticas obtidas dos *feedbacks* a fim de melhorar os resultados.

- 5º princípio: Quanto mais granulares forem os dados, maior a possibilidade de atribuir responsabilidade

O NPS deve ser visto como uma ferramenta de gestão operacional, e não de pesquisa de mercado, segundo Reichheld (2006, p.92). Medidas granulares de desempenho permitem que pessoas tomem decisões melhores e sejam responsabilizados pelos resultados. Por exemplo, vendedores sentiram-se impotentes e descontentes se a métrica for aplicada para um setor da empresa em vez da aplicação individual.

- 6º princípio: Faça auditorias para assegurar precisão e isenção.

Ironicamente, quanto maior o progresso na atribuição de responsabilidade granular, mais difícil se torna a coleta de *feedback* honesto de seus clientes. Você pode reduzir sensivelmente esse princípio de incerteza se antecipar fontes potenciais de viés e minimizá-las por meio de técnicas sofisticadas de mensuração.

Segundo o autor, existem três tipos de viés:

- a. Medo de retaliação: Os clientes tenderão a evitar notas negativas, se os mesmo tiverem algum interesse próprio na empresa em um futuro breve. Com isso, ficarão temerosos em sofrer uma retaliação. Portanto, para evitar estes acontecimentos, de acordo com Reichheld, é necessário garantir a confidencialidade das respostas dos clientes. De maneira que, os clientes sintam-se a vontade para dar a opinião que achar necessário.
 - b. Fraude: Pode ocorrer a fraude no sistema, quando colaboradores e clientes realizem algum jogo em benefício mútuo. Por exemplo, o vendedor cede um benefício ao cliente em troca de uma resposta positiva ao modelo. Uma maneira de evitar a fraude elaborar uma campanha de conscientização com colaboradores e clientes. No sentido de enfatizar aos clientes que tais atos poderão prejudicar a empresa e futuros relacionamentos e aos colaboradores que os mesmos atos vão contra a postura ética da empresa. Outra atitude combatente é desenvolver uma auditoria no processo, ou seja, uma auditoria interna ou externa.
 - c. Notas infladas: De acordo com Reichheld (2006, p.97) os clientes relutam em serem avaliadores duros. Os mesmos questionam se compensa desgastar uma relação com provedor de serviços por causa de um desempenho medíocre. A hesitação é ainda maior se o *feedback* deve ser feito diretamente. Uma maneira de lidar com este problema é solicitar a um colaborador externo a situação para que efetue a pesquisa e uma segunda ação é provar ao cliente que compense dar o *feedback* honesto. Como? Ao fazer as melhorias solicitadas nas respostas e se o nível de serviços subir em decorrência de notas baixas no NPS
- 7º princípio: Valide a relação entre resultados e comportamentos

O autor menciona que o administrador deve validar com frequência as respostas do consumidor com o comportamento dele no decorrer do tempo. Controlar de forma aleatória as

respostas dos clientes, contratar uma auditoria externa e redirecionar parte dos *feedbacks* dos consumidores aos executivos servem para confirmar a integridade do processo

Segundo Reichheld (2006, p. 99), toda essa auditoria vale os esforços e gastos. Os consumidores reagem de forma previsível quando sua lealdade foi adquirida de forma justa. O autor menciona que estes clientes conquistados fazem propaganda, compram mais e apresentam *feedbacks* construtivos.

2.2 Atrelando o NPS à Remuneração

Ainda de acordo com Reichheld (2006, p. 122), as empresas de hoje enviam mensagens claras a seus gerentes que o lucro é o que importa ou as métricas para determinar os lucros, como volume de vendas, margens brutas e produtividade. As métricas financeiras possibilitam a criação de uma cultura de feudos com os líderes de departamento ou unidades de negócio lutando para melhorar o desempenho de suas unidades à custa dos outros. Ou, em um melhor cenário, essas métricas financeiras possibilitam a criação de uma cultura tão focada nos resultados que acaba alienando as pessoas que geram os lucros, ou seja, os consumidores.

Portanto, o autor cita que como em qualquer situação no mundo dos negócios, mudar esse cenário deve começar pelo topo da gestão.

A alta gerência deve enviar mensagens claras a seus gerentes que os resultados oriundos do modelo, representado pelo NPS, irão compor a carteira de remuneração ou promoção de todos na organização.

De acordo com Reichheld (2006, p. 124), essa tarefa depende de cada ferramenta disponível para recursos humanos, começando com uma mudança de foco e modo como as pessoas são contratadas. Prevalecendo as pessoas que demonstrem estar alinhadas com a cultura estabelecida pela alta gerência, focalizada na qualidade da prestação do serviço ao cliente e nas vendas.

Ainda segundo o autor, demitir pessoas que demonstrem ter os valores errados pode ser tão importante quanto contratar pessoas com os valores certos. Se o colaborador contribuir por deixar um cliente infeliz, o mesmo passa a ser considerado não-elegível para o bônus salarial e se houver outras queixas, o colaborador é demitido.

Seguindo o raciocínio do autor ao destacar as ferramentas de recursos humanos, investir em remuneração e em treinamento é diretamente proporcional a qualidade dos serviços prestados ao cliente.

Conforme Reichheld (2006, p. 127), um salário superior a média de mercado atrelado com bonificações de vendas e relacionado ao NPS é um ímã que ajuda a atrair e reter talentos, gerando uma vantagem competitiva na guerra do relacionamento com o cliente.

O investimento superior nos colaboradores, como treinamento e desenvolvimento de pessoal e salários acima do mercado é compensado com aumento da produtividade, criatividade e qualidade de serviço.

O autor contesta que para a cultura ser difundida em todos os níveis organizacionais, a equipe que entrega o serviço ao cliente, ou seja, a linha de frente que lida com o consumidor no dia-a-dia seja pequena. De maneira que cada colaborador sinta-se pessoalmente responsável por entregar uma experiência extraordinária de ponta a ponta ao cliente.

2.3 Conclusões acerca do Modelo “Pergunta Definitiva”

O autor menciona que esta frase: “Nosso negócio é vender uma experiência que encante os clientes”, resume a mensagem central do modelo “pergunta definitiva”.

As empresas não podem encantar clientes quando abusam deles. Para adquirir a lealdade do consumidor é necessário apresentar bons produtos e ótimos serviços, mas também uma experiência excepcional em cada ponto que envolve contato com o cliente. O NPS quantifica o grau de encantamento desses clientes e os resultados traduzem estratégias vagas, como foco no cliente, em estratégias quantificáveis e lógicas.

Segundo Reichheld (2006, p. 137), calcular o NPS torna todos os colaboradores da empresa responsáveis pela experiência do cliente. As recompensas pelo aumento do índice são crescimento e lucros sustentáveis ao longo do tempo.

Ainda de acordo com Reichheld (2006), com o aumento do número de promotores, existe o aceleração do crescimento da empresa. Assim sendo, estes promotores compram mais e geram mais de 80% das recomendações. Na medida em que com essas recomendações não há necessidade de gastar verbas exageradas com publicidades. Os clientes promotores farão este trabalho.

Portanto a idéia que fica mais em evidencia neste modelo é a proposição de que mensurar a qualidade dos relacionamentos é tão importante quanto mensurar a rentabilidade e

que com a mensuração estabelecida desenvolva uma estratégia para melhorá-la a fim de proporcionar qualidade a gestão e a prestação dos serviços.

3 REMUNERAÇÃO POR MERITOCRACIA

Segundo Chiavenato (2004, p. 288), a remuneração dos colaboradores não basta ser concedida pelo tempo de trabalho. É necessário, mas insuficiente, pois não gera um incentivo aos trabalhadores.

Com isso, é preciso um incentivo contínuo para o colaborador motivar-se a ultrapassar o desempenho atual e a alcançar resultados e metas estabelecidas no planejamento estratégico da empresa.

De acordo com Sousa (2005, p. 95), a remuneração por meritocracia ou variável é um dos componentes centrais na criação do composto de remuneração das organizações contemporâneas. Seu objetivo principal é vincular a remuneração ao desempenho, criando mecanismos de incentivo para o alcance de objetivos.

Chiavenato (2004, p. 291) expõe os pros da remuneração variável:

- i. Ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas, ao seu desempenho e ao alcance de metas e resultados.
- ii. Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à auto realização pessoal.
- iii. Premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional.
- iv. Focaliza os resultados.
- v. Não produz impacto sobre os custos fixos da organização.

E complementando os pros, Sousa (2005, p. 99) enumera:

- i. Reforçar valores e princípios da cultura organizacional, como o gerenciamento participativo ou o trabalho em equipe.
- ii. Reter ou atrair colaboradores com maior foco em resultados
- iii. Alinhar os interesses dos colaboradores e executivos com os interesses dos acionistas.

Contudo, apesar dos inúmeros aspectos positivos da remuneração flexível, Sousa (2005, p. 100), discursa que têm surgido no ambiente empresarial e acadêmico nos últimos anos, um alerta para os excessos na ênfase a este tipo de remuneração.

Especialistas concordam que o exagero nos incentivos dentro da estratégia de gestão de pessoas pode levar a uma focalização dos esforços em aspectos de curto prazo, a uma queda na criatividade e inovação.

A flexibilidade mencionada por Chiavenato é uma das principais vantagens da remuneração flexível, ou remuneração por meritocracia. Uma vez que o gestor pode adequar a remuneração ao momento vivido pela empresa no momento.

Por exemplo, se a empresa optar por ganhar participação de mercado ou optar pela maximização do lucro, ou ainda, optar pelo ganho de qualidade, sempre há um modelo de remuneração variável adequado.

3.1 Modelos de Remuneração por Meritocracia

Segundo Chiavenato (2004, p.292), os principais modelos de remuneração por meritocracia são: planos de bonificação anual; distribuição de ações da empresa aos funcionários; opção de compra de ações da companhia; participação nos resultados alcançados; remuneração por competência; e distribuição do lucro aos funcionários.

a. Planos de Bonificação Anual

Trata-se de um valor monetário oferecido ao final de cada ano a determinados colaboradores em função da sua contribuição ao desempenho da empresa. Este desempenho pode ser medido através de métricas, como lucratividade, participação de mercado ou produtividade.

b. Distribuição de Ações da Empresa aos Funcionários

Trata-se da substituição do valor monetário do plano de bonificação pela distribuição gratuita de ações da empresa a determinados colaboradores.

c. Opção de Compra de Ações da Companhia

É a oferta de ações que são vendidas a um preço subsidiado. O objetivo é fazer com que o colaborador, o principal parceiro, torne-se também acionista por conta própria.

Segundo Chiavenato (2004, p. 298), a participação acionaria de colaboradores é uma poderosa ferramenta para as empresas que pretendem sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo.

Este modelo serve, não apenas para motivar as pessoas, mas também para oferecer-lhes uma segurança pessoal, na forma de patrimônio. A fim de reter os melhores talentos. Uma vez que normalmente os colaboradores só podem vender as ações quando se aposentam.

Ainda segundo o autor, este método não é muito indicado ao nível operacional. Nesses níveis abaixo do executivo, é melhor associar a ganhos de produtividade ou qualidade à concessão de prêmios em dinheiro ou sociais.

d. Participação nos Resultados Alcançados

De acordo com Chiavenato (2004, p. 299), é um modelo de remuneração em que o desempenho do colaborador no alcance de resultados estabelecidos e das metas em um determinado período de tempo gera uma parte ou fatia dos valores alcançados aos colaboradores.

e. Remuneração por Competência

Chiavenato coloca a remuneração por competência de uma forma que os ganhos dos colaboradores sejam relacionados com o grau de informação e o nível de capacitação de cada pessoa.

O foco passa a ser as pessoas e não mais os cargos. Portanto, significa que as remunerações estão relacionadas com as qualificações dos colaboradores. O colaborador polivalente é mais bem remunerado. Polivalência que as empresas entendem como capacidade técnica, personalidade, criatividade, inovação e conhecimento.

Ao passo que com este modelo, os colaboradores podem ocupar o mesmo cargo, mas podem receber salários diferentes.

Chiavenato (2004, p.301) elaborou três passos necessários para programar a remuneração por competência:

- i. Discussão do gerente com seus colaboradores sobre as competências necessárias ao cargo e os pontos fortes e fracos de cada colaborador.
- ii. Programação conjunta entre gerente e colaboradores do treinamento necessário que deve integrar o processo
- iii. Remuneração personalizada

A figura a seguir demonstra os passos ditos anteriormente e escrito por Sousa (2005, p. 63). Ela ressalta a flexibilidade necessária ao bom desenvolvimento do modelo de gestão por competência.

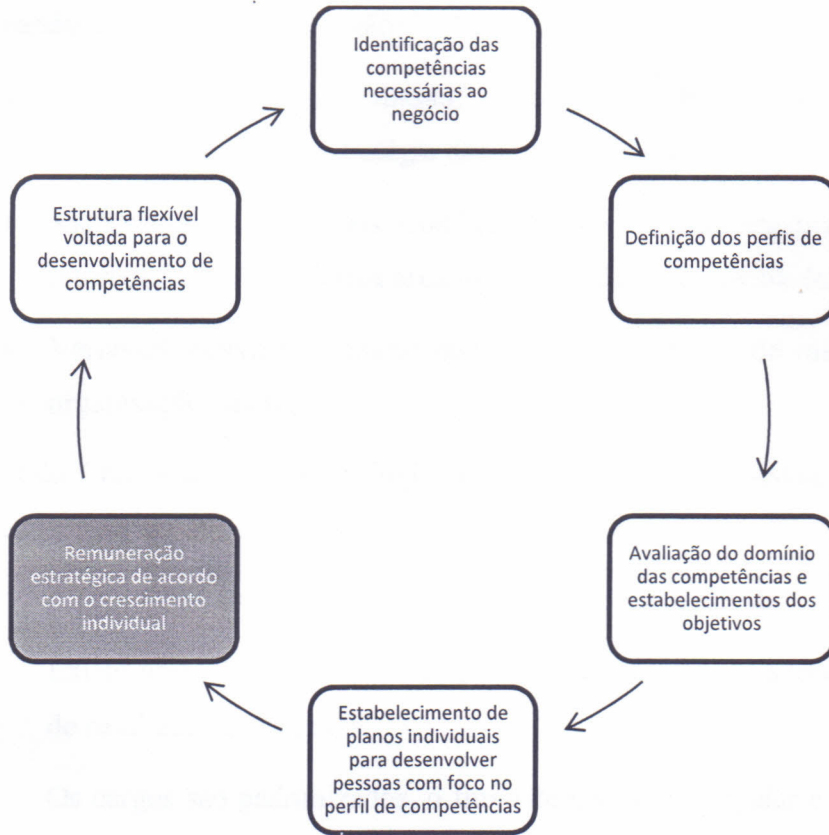


Figura 2: Sousa, p. 63; Fluxo do processo de gerenciamento por competência. Fundação Getulio Vargas, 2005. 1ª Ed.

f. Distribuição dos Lucros aos Colaboradores

É um sistema pelo qual uma empresa distribui anualmente entre seus funcionários certa proporção de seus lucros. A participação nos lucros e resultados (PLR) é regulamentada pela Medida Provisória (MP) N°749, de 1994. Com isso, as empresas gradativamente passaram a adotar a PLR para atender a imposição legal.

3.2 Implantação de um Sistema de Remuneração Variável

Sousa (2005, p. 100) discute que para o projeto de implantação de ganhos variáveis aos colaboradores ser bem-sucedido é necessário primeiro a definição do objetivo. Ter bem definido que resultados a empresa espera alcançar e como o projeto se integra com a sua estratégia de remuneração.

O segundo passo, ainda na visão de Sousa, é os administradores de determinada empresa situarem-se acerca de uma série de variáveis que influencia as escolhas e decisões relacionadas ao sistema de remuneração variável.

As variáveis mais importantes são:

- Variáveis estratégicas: Missão, visão, macro objetivo estratégico, valores e crenças da empresa, estratégia dos recursos humanos.
- Variáveis organizacionais: Configuração da estrutura organizacional, processos internos, cultura e política organizacional, demais sistema de remuneração.
- Variáveis externas: Cenário econômico, tendências de mercado, legislação, organização sindical.

Segundo Chiavenato (2004, p. 308), a implantação de um sistema de remuneração deve ser considerada se:

- i. As unidades de resultados podem ser facilmente medidas.
- ii. Existe uma clara relação entre os esforços dos colaboradores e a quantidades de resultados alcançados.
- iii. Os cargos são padronizados, o fluxo de trabalho é regular e não há demora na aferição dos resultados.
- iv. A qualidade é facilmente medida e controlada.
- v. As condições de competição impõem que as unidades de custos sejam precisas e conhecidas.

Em um momento posterior, de acordo com Chiavenato (2004, p. 309), deve haver alguns aspectos que levam ao sucesso da implantação do sistema, onde se destaca:

- i. Assegurar que esforços e recompensas são diretamente relacionados: O sistema de remuneração variável deve premiar os colaboradores na medida em que sua produtividade seja maior. Os colaboradores devem visualizar que podem atingir as metas estipuladas e a organização deve ofertar as ferramentas e os treinamentos necessários.
- ii. Fazer o plano compreensível e facilmente calculável pelos colaboradores: As pessoas em todos os níveis devem ser capazes de orçar seus prêmios.

- iii. Formular padrões eficazes: Os padrões do sistema devem ser justos e devem ser suficientemente altos com 50%, no mínimo, de chance de sucesso.
- iv. Garantir os padrões: Deve haver um contrato entre a empresa e os colaboradores, que jamais deve ser quebrado.
- v. Proporcionar apoio ao plano: Toda a organização deve oferecer o maior suporte possível ao sistema de remuneração variável.

Uma vez definido o objetivo do sistema, analisado as variáveis na visão de Sousa (2005) e as circunstâncias na visão de Chiavenato (2004), o foco do administrador concentra-se, nesse momento, nas características específicas do sistema e em seu funcionamento.

De acordo com Sousa (2005, p. 101), três categorias de decisão são fundamentais: a decisão sobre que tipo de desempenho se pretende recompensar, como esse desempenho será avaliado e como se dará o pagamento da recompensa.

A figura a seguir destaca a seqüência dos passos recomendados segundo Sousa (2005) para o projeto do sistema de remuneração variável:

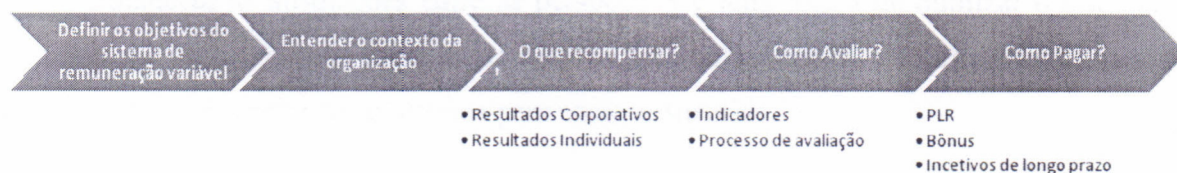


Figura 3: Sousa, p. 101; Fluxo do processo para projeto de remuneração variável. Fundação Getúlio Vargas, 2005. 1ª Ed.

a. O que Recompensar?

Ainda segundo Sousa (2005), a decisão sobre o que recompensar é a mais desafiadora e que direciona grande esforço de tempo.

Para facilitar o autor dividiu as recompensas em três perspectivas: Abrangência, natureza e tempo.

- **Abrangência:** Nesta perspectiva, o administrador deve decidir se os prêmios serão a resultados corporativos ou dos colaboradores. Essa decisão irá depender do objetivo do sistema.
- **Natureza:** Essa perspectiva divide as remunerações em qualitativas e quantitativas.

Sousa (2005, p. 104): “Existe uma grande ênfase no ambiente empresarial nos resultados quantitativos. Mas, é importante destacar que ambos são importantes para a realização da estratégia de negócios e alcance da excelência organizacional”.

A natureza qualitativa das remunerações, como a implantação de um novo sistema ou a melhoria da qualidade, não torna o projeto menos importante. Mas, é necessário desenvolver maneiras que possam verificá-las e controlá-las

- **Tempo:** Nessa perspectiva, podem-se dividir os resultados em curto, médio e longo prazo. Obviamente, essa definição dependerá do tipo de negócio executado. Cada setor da economia tem um ciclo de negócio. Ou seja, seu próprio tempo de amadurecimento. Pode-se definir como objetivos de curto prazo como aqueles que se realizam em um ano fiscal, enquanto os objetivos de médio e longo prazos são aqueles que vão além do ano fiscal.

Balancear as atribuições entre as perspectiva é uma forma de otimizar o sistema de remuneração variável. Uma maneira de realizar esse balanceamento é definir um percentual do montante total destinado ao sistema para casa perspectiva.

b. Como Avaliar?

De acordo com Sousa (2005, p. 106), o foco secundário é estabelecer o processo de definição de metas, avaliação de resultados e *feedback* aos colaboradores.

Portanto, nesta etapa, o administrador deverá integrar o sistema de recompensa que esta sendo implementado ao processo de planejamento e controle da organização.

c. Como Pagar?

A decisão final relacionada ao projeto fica na escolha entre uma variedade muito grande de forma de pagamento das recompensas.

A cada dia, a criatividade dos gestores de negócios e administradores de recursos humanos acrescenta novas formas de pagamentos. Que, na visão de Sousa (2005), a escolha

da forma adequada depende das decisões anteriores, mas também do regulamento que rege o mercado. Aspectos trabalhistas e tributários devem ser considerados.

Após esses três passos serem concluídos, a empresa deve detalhar um plano de comunicação e de implantação para garantir que as características elaboradas no projeto sejam incorporadas ao dia-a-dia da empresa adequadamente.

3.3 Fatores Críticos de Sucesso na Implantação do Sistema de Remuneração Variável

O êxito na implantação do sistema de remuneração variável é de extrema complexidade. Essa iniciativa depende da clareza de objetivos, do entendimento do contexto e do ajuste da solução para atingir os resultados almejados.

Sousa (2005, p. 108) conclui que analisando casos de sucessos e fracassos de implementações de sistema de remuneração variável, nota-se que as causas e conseqüências decorrem geralmente da maneira pela qual os objetivos foram formulados e difundidos.

Alguns fatores críticos de sucesso são recorrentes na maioria dos casos de sucesso, segundo uma pesquisa de Sousa (2005). Contudo, não existe uma definitiva destes fatores.

Os fatores são:

- Alinhamento estratégico: É fundamental que a solução para o sistema de remuneração esteja de acordo com os objetivos globais da empresa e seus valores.
- Atendimento das expectativas dos Stakeholders: O sistema deve balancear e equilibrar as expectativas de resultados e interesses de acionistas, administradores e colaboradores. Pois só, desta maneira, poderá estimular o comprometimento de todos os envolvidos no processo.
- Balanceamento dos resultados a serem recompensados: Balancear entre objetivos individuais e objetivos corporativos para que não haja um ambiente hiper competitivo, nem certo acomodamento.
- Simplicidade: O desafio de administradores é desenvolver sistemas que sejam simples, fáceis de entender por todos na organização e sem gerar excesso de trabalho aos superiores para seu controle e gerenciamento. Esses conceitos geram comprometimento, credibilidade e evitam grande esforço de recursos.

- Indicadores de desempenho consistentes: Todo o trabalho poderá ir a lona se os indicadores de desempenho não forem os mais adequados para medir os resultados que se busca recompensar, ou se o processo não for confiável ou respeitados pelos os envolvidos no sistema.
- Definição de metas e objetivos factíveis: O processo de definição de metas e objetivos afeta sobremaneira os resultados gerais do sistema, devendo-se receber grande atenção. Uma vez que metas inatingíveis desmotivaram-se os colaboradores.
- Comunicação adequada: Transparecer com clareza todos os aspectos do sistema. Como regras, objetivos e procedimentos é imprescindível para o comprometimento e legitimação dos Stakeholders.
- Preparação dos gestores e da organização:

Sousa (2005, p. 111):

os fatores críticos de sucesso listados até então se resumem neste último. A ação gerencial – na definição dos objetivos e metas desdobradas do planejamento estratégico, na comunicação, na avaliação de resultados e feedback aos colaboradores – definirá se os efeitos esperados com o sistema serão de fato alcançados.

Portanto, nota-se que a remuneração por meritocracia é um importante componente da estratégia de remuneração empresarial e da gestão das empresas. Nota-se também o seu potencial de estimular a superação dos objetivos e contribuir com modelos de gestão que focalizem a excelência e a meritocracia.

Uma vez que esta estratégia de remuneração pode contribuir para desenvolver uma cultura de excelência na organização e criar um sentimento na maioria dos colaboradores de sentir-se “dono do negócio”, ou seja, engajar-se de forma completa.

Os administradores devem compreender que a remuneração por meritocracia não é solução para os problemas de baixo desempenho organizacional.

Sousa (2005, p. 112) discursa que os casos de sucesso normalmente estão associados com outras iniciativas de mudança e desenvolvimento organizacional, como parte de um modelo de gestão integrado, coeso e dinâmico.

R14040980

4 ESTUDO DE CASO

Com o objetivo de elaborar um estudo de caso para aplicar-se a teoria na prática, foi escolhida para ser analisada a Picanha do Cowboy LTDA, uma empresa de pequeno porte, sediada na Av. Dom Luís, 685, mapa em anexo.

Este estudo será realizado a partir da coleta de dados contábeis, entrevistas com gerente, realização da pesquisa de satisfação através do modelo “pergunta definitiva” exposto no capítulo 3, aplicação do modelo de remuneração por meritocracia e comparação com o referencial acadêmico. Deste modo, o trabalho está estruturado da seguinte forma: descrição e histórico da empresa, hierarquia organizacional, posicionamento e organização da área financeira, e, ainda definição e conclusão analítica da pesquisa.

4.1 Histórico e Descrição da Empresa

A Picanha do Cowboy é uma organização familiar fundada em 1994 pelo empresário José Ossian de Aguiar Neto. O objetivo do empreendedor era oferecer entretenimento em um bairro nobre da cidade. Ressalta-se que os bares/entretenimento na época eram concentrados na praia de Iracema e no Centro da cidade, longe dos bairros onde a população das classes A e B moravam. Então, nasce um bar/restaurante com um novo conceito. Inspirado, no estilo country americano, surge o primeiro bar temático de Fortaleza. Sediado no bairro da Aldeota.

A princípio, a empresa apresentava estrutura modesta com 25 mesas disponíveis para os clientes e nove funcionários. Logo nos primeiros meses, a demanda já superava a capacidade. Por isso no ano de 1996, a empresa passa por sua primeira ampliação, com a duplicação de sua capacidade de atendimento.

Os anos foram sendo transcorridos e a organização cada vez mais se estabelecendo no mercado regional de bares. Até que no ano de 2005, a empresa é reconhecida como o melhor bar da capital, na categoria happy-hour oferecido pela revista Veja. Prêmio que segue recebendo consecutivamente até o ano de 2010.

Neste meio tempo, no ano de 2008, o bar passa por sua segunda ampliação. Novamente duplicando sua capacidade de atendimento. Agora, contando com uma estrutura mais profissionalizada e 34 colaboradores.

É importante mencionar que, com a segunda ampliação a empresa devido ao seu faturamento deixa de ser classificada como microempresa e passar a ser classificada pela

receita como empresa de pequeno porte. Esse fato impacta na contabilidade da empresa, que com a nova classificação é submetida a um maior rigor fiscal.

4.2 Estrutura da Gestão Empresarial da Empresa

Não há um processo decisório estabelecido previamente. Manutenções preventivas e eventuais melhorias são realizadas no transcorrer do tempo na medida em que aparecer a necessidade com a vontade do empresário, ou por opiniões de colaboradores e clientes.

A estrutura financeira da organização em questão é dividida em duas hierarquias. A primeira, operacional, divide-se no subgerente da loja na figura de caixa (responsável por toda a movimentação financeira da loja) e na auxiliar de escritório (responsável por realizar o controle operacional financeiro do caixa). A segunda hierarquia, estratégica, é centralizada na figura do empresário. Na qual, o empresário realiza todo o controle financeiro, a quantia a ser destinada ao capital de giro da empresa, a quantia destinada às reservas e quanto irá ser retirado para usufruto próprio, não havendo uma regra a ser seguida.

Não existe um setor de recursos humanos estabelecidos. Uma vez mais, o empresário realiza esse trabalho quando a necessidade aparece. O recrutamento de colaboradores é realizado sem métodos e procedimentos pré-estabelecidos.

No quesito treinamento, eles são realizados sem um planejamento sistemático, uma vez que, a grande maioria é fornecida pelos fornecedores. Portanto, esses treinamentos seguem mais uma lógica do fornecedor do que da própria empresa.

O sistema de remuneração dos colaboradores, os quais serão submetidos ao modelo proposto no referencial teórico, ou seja, garçons, funciona da seguinte maneira:

- Pagamentos dos benefícios seguindo as normas da CLT.
- Pagamento de comissões em função das vendas; 8% das vendas são destinados aos colaboradores.

Como se havia comentado, não existe qualquer princípio para a distribuição dos resultados líquidos. A retirada do pró-labore é feita de acordo com a necessidade do empresário, respeitando o funcionamento pleno da empresa. Uma vez que, é separada uma quantia para o giro operacional (existe um fundo de capital de giro de conta corrente, com regaste automático) e para as reservas. Estas reservas são um valor fixo determinado. Na medida em que atinge esse valor, o empresário para de abastecê-la para eventuais emergências.

Na estrutura organizacional da empresa existem apenas dois gestores, o empresário e o gerente da loja. Portanto, fica centralizado no empresário, o papel de gestor financeiro, gestor de marketing, gestor de produção e gestor de compras. O gerente de loja fica responsável pela operação da loja (vendas).

A contabilidade da organização é terceirizada para um escritório de contabilidade. Então, como a gestão é centrada em duas pessoas, o relacionamento é dinâmico e constante.

O empresário não realiza qualquer mensuração do retorno utilizando técnicas estudadas academicamente. Como, Retorno sobre o ativo ou retorno sobre o patrimônio líquido. O que a empresa, na prática, utiliza para acompanhar os resultados é a verificação do progresso dos resultados realizada sobre um histórico, com planilhas mês a mês onde se observa a média mensal e há comparação com os dados atuais.

4.3 Pesquisa de Satisfação Seguindo o Modelo de Reichheld

Seguindo o modelo proposto no capítulo 3, denominado pergunta definitiva do autor Reichheld (2006), foi realizado uma pesquisa quantitativa na empresa estudada em questão.

A pesquisa deu-se seguindo ao máximo os sete princípios elaborados pelo autor. Não foi possível seguir os sete princípios na íntegra, devido à real situação vivida pela empresa em questão, uma vez que a empresa, por ser familiar e de pequeno porte, possui limitações financeiras e/ou físicas que limitaram a atuação.

Lição retirada do primeiro princípio: Acrescentou-se ao final de cada nota fiscal levada ao consumidor a pergunta: Qual a probabilidade de você nos indicar a uma pessoa próxima (0 a 10)? Críticas e Sugestões, escrevam abaixo.

A escolha da escala seguiu a orientação da visão do autor em relação ao segundo princípio. A escala escolhida foi de 0 a 10, por ser de fácil compreensão tanto por parte dos colaboradores e dos clientes. De acordo com o terceiro princípio, Reichheld (2006) estabeleceu um número de 65% dos clientes para que a pesquisa se tornasse mais confiável. Contudo devido ao ambiente da empresa ser bastante conturbado, tendo em vista que se trata de um Bar/Restaurante, a amostra de respostas obtidas ficou em torno de 45% do número total de clientes no período.

O quarto princípio foi seguido de acordo com o modelo. Todos os dias foram realizados relatórios financeiros e relatórios dos dados de relacionamento, no período em que

a pesquisa foi realizada. Período este que compreendeu os dias 12 de maio a 26 de maio de 2011.

A granularidade da pesquisa foi obtida levando em consideração o quinto princípio, ou seja, a máxima granularidade possível. Então, os feedbacks dos clientes para a pesquisa foram direcionados para cada prestador de serviço (garçom) de forma individual.

Em relação ao sexto e sétimo princípios, deve-se considerar outra limitação. O acompanhamento e validação das respostas orientadas pelo autor foram realizados, porém, o responsável por este acompanhamento foi uma pessoa interna da empresa. No caso, o gerente geral. Divergindo da opinião do autor, que discursa que o acompanhamento deve ser realizado por uma auditoria externa à empresa. E uma segunda limitação neste quesito deveu-se ao aplicador da pesquisa. Que no exemplo estudado, o aplicador foi o mesmo quem realizou a prestação do serviço, o garçom.

Já que o aplicador foi o mesmo que prestou o serviço, para reduzir os possíveis vieses existentes nas respostas dos clientes, houve um prévio treinamento e a realização de uma palestra para conscientizar os colaboradores da importância de tal ferramenta gerencial. E a explicação dos benefícios que esta ferramenta pode trazer tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

4.3.1 Análise Quantitativa

Os dados da pesquisa realizada no restaurante foram individualizados por garçons e seguem na tabela abaixo. Optou-se por identificar o garçom por número, em vez de identificá-los pelos nomes preservando a sua identidade.

	Nº Promotores	Nº Neutros	Nº Detratores	NPS*
Garçom 1	31	2	0	94%
Garçom 2	8	2	0	80%
Garçom 3	17	1	0	94%
Garçom 4	12	2	2	63%
Garçom 5	10	4	0	71%
Garçom 6	9	2	0	82%
Garçom 7	28	3	0	90%
Garçom 8	13	7	0	65%

Quadro 2 – Análise Quantitativa. Base: 153

Fonte: Picanha do Cowboy Ltda. Fortaleza – Ceará, maio/2011

Nota-se que o maior índice Net Promoter foram dos colaboradores identificados como garçom 1 e garçom 2 que atingiram índices de satisfação de 94%. O pior NPS – Índice de Satisfação do Cliente, foi do garçom 4, que configurou índice de 63%.

A estratégia adotada pela empresa foi de distribuir prêmios aos dois melhores colaboradores seguindo a classificação do NPS. Os garçons 1 e 4, ambos com 94% de NPS, ganharam uma folga adicional no mês. Prêmio este que só foi anunciado após a apuração dos resultados, para evitar viés nas respostas dos clientes.

Segue abaixo a classificação do NPS da empresa como um todo:

	Nº Promotores	Nº Neutros	Nº Detratores	NPS
Totais de colaboradores	128	23	2	82%

Quadro 3 – Classificação do NPS. Base:153

Fonte: Picanha do Cowboy Ltda. Fortaleza – Ceará, maio/2011

O NPS da empresa foi de 82%, número que traduz que a empresa já possui um bom nível de serviço. Contudo, se olhar os números individualmente, nota-se que há uma quantidade razoável de clientes neutros. Aproximadamente 15% da amostra.

Portanto, os administradores da empresa devem trabalhar para migrar esses clientes considerados neutros para a faixa de clientes promotores. Uma vez que quanto maior o número de clientes promotores, maior a divulgação boca-a-boca.

4.3.2 Análise Qualitativa

Os principais comentários dos clientes após as respostas das notas foram:

- Melhorar o atendimento nos horários de pico de movimento.
- Aumentar o tamanho das porções de comidas individuais.

Estas reclamações devem ser vistas como algo a melhorar. Em relação ao primeiro comentário, deve haver um estudo mais elaborado. No sentido de compreender se há capacidade por parte da empresa de contratar mais colaboradores sem asfixiar os custos fixos, comprometendo os lucros.

E ao considerar a segunda sugestão dos clientes para os gestores da empresa, a posição da diretoria foi que as porções individuais seguem uma política da empresa de oferecer um produto de excelente qualidade a um baixo custo.

4.3.3 Decorrências acerca do Modelo “Pergunta definitiva”

A remuneração dos colaboradores prestadores de serviço da empresa deve-se, a partir do momento que esta sendo aplicado o modelo, considerar o NPS no pacote de remuneração.

A pesquisa para calcular o NPS deve ser realizada na mesma frequência em que são realizados os relatórios financeiros. Que no caso desta empresa, o cálculo para o pagamento das comissões é realizado semanalmente.

O administrador deve considerar, também, uma meta de melhoria para o NPS de cada prestador de serviço e outra meta para a empresa como um todo. Se a meta for atingida, premiar os colaboradores, e estipular uma nova meta para um determinado período para alcançar - lá.

Os administradores devem sempre checar a validade da pesquisa de satisfação do NPS e verificar se a qualidade do serviço esta de acordo com números apurados. Se não ocorrer esta situação, a empresa deverá reestruturar o processo. Realizando treinamentos, consultorias e auditorias.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve por finalidade apresentar ferramentas de gestão focadas na qualidade de serviço. Ferramentas estas pertencentes a dois campos da administração, o campo do marketing e dos recursos humanos.

No capítulo dois, discursou-se sobre como gerenciar a qualidade focada nos serviços. Autores como Las Casas e Juran, demonstraram que o maior equívoco dos gestores é pensar que a responsabilidade maior pela falta de qualidade seja dos colaboradores, e não dos administradores. No estudo de caso observou-se que este equívoco apresentado pelos autores estava ocorrendo. Uma vez que não havia um planejamento detalhado de treinamentos e a responsabilidade maior por erros no atendimento do serviço eram atribuídos para os colaboradores.

Reconhecida esta deficiência, o próximo passo para os gestores é oferecer o apoio e condições necessárias aos prestadores de serviço e eliminar os obstáculos existentes para a implantação de uma cultura da qualidade. Com o estudo na empresa, encontrou-se um ambiente propício ao desenvolvimento de uma cultura da qualidade. Porém, faltava aos gestores implementar programas para acentuar e propagar esta cultura, como o modelo da pergunta definitiva.

Conforme pregam os autores estudados a cultura direcionada para a qualidade deve ser moldada por diversos fatores. Dentre os eles estão, remuneração por meritocracia, estabelecimento de metas orientadas e controle da satisfação dos consumidores. Uma vez mais, notou-se na empresa estudada uma deficiência. Havia a remuneração por meritocracia, mas, faltaram as metas orientadas e um controle sistemático da satisfação do cliente.

Os colaboradores podem sentir-se “donos do negócio”, uma vez que, com este sentimento próprio, eles realizarão o trabalho de uma forma mais motivada, pensando sempre na premiação que poderá receber se atingir as metas estabelecidas, e também, por acreditar nos benefícios coletivos do seu trabalho. Neste aspecto, a empresa já apresentava condições para os colaboradores terem este sentimento próprio. Na medida em que, os colaboradores participavam ativamente de reuniões semanais e eram tinham seus ganhos atrelados ao desempenho da empresa.

A pesquisa de satisfação proposto pelo autor Reichheld(2006) e demonstrada no capítulo três deste trabalho vai ao encontro desta cultura pretendida, na medida em que o

modelo direciona esforços para a afirmação de metas e de uma remuneração meritocrática baseada na satisfação do cliente. Satisfação esta que poderá ser adquirida através da qualidade no serviço prestado. Com o estudo de caso, concluem-se, os benefícios do modelo proposto por Reichheld, ou seja, aumento da qualidade, disseminação de uma cultura inovadora e consequente aumento da satisfação do cliente. Contudo, observou-se dificuldade em eliminar os vieses, como, a interferência dos colaboradores nos resultados da pesquisa. Principalmente, em virtude das possibilidades financeiras da empresa.

Portanto, os desdobramentos deste trabalho vão ao encontro dos anseios das empresas orientadas para o futuro da gestão. O objetivo do trabalho foi alcançado, que era testar o modelo da pergunta definitiva e sugerir um pacote de remuneração por meritocracia.

Os posteriores trabalhos relacionados ao tema, podem aprofundar o estudo de como a qualidade nos serviços afeta a satisfação do cliente e o modo da própria empresa ser gerenciada.

No estudo aplicado à prática, pode-se verificar o benefício do padrão de gestão demonstrado, uma vez que a empresa apresentou um bom índice de satisfação do cliente e dos colaboradores de um modo geral, através do NPS, compreendendo de que modo pode melhorar seu NPS.

Assim sendo, a relevância do estudo com a temática de qualidade em serviços deve-se ao aumento da concorrência e conseqüente aumento de exigência dos consumidores por melhores serviços. Então as empresas do ramo de serviços de alimentação devem atualizar-se com as novas técnicas de aprofundamento da qualidade nos serviços.

REFERENCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- CHURCHILL Jr.; Gilbert A.; Peter J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008
- JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 1992
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: Conceitos, exercícios e casos práticos.** 6 ed. Sao Paulo: Atlas, 2008
- LOVELOCK, Chistopher.; Wirtz, Jochen. **Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologias e resultados.** 5 ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KOTLER, Philip.; Armstrong, Gary. **Princípios de marketing.** 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007
- REICHHELD, Fred. **A pergunta definitiva: Você nos recomendaria a um amigo?** 5 ed. São Paulo: Campus, 2006
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços (PAS).** Brasília: Ministério do Planejamento, 2007
- SOUSA, Maria Zelia de Almeida. **Cargos, Competências e Remuneração.** 1 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005
- TASCA, Bob. **Cientes satisfeitos: Líder em satisfação do cliente.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997
- ZEITHAML, Velarie A.; Bitener Mary Jo. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003