

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: O FOCUS GROUP COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGAÇÃO

EXPERIENCIA DEL CLIENTE: FOCUS GROUP COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUSTOMER EXPERIENCE: FOCUS GROUP AS A RESEARCH INSTRUMENT

Edi Branco da Silva
edi.silva@sou.unijui.edu.br

Maria Margarete Brizolla
margarete.brizola@unijui.edu.br

Nelson José Thesing
nelson.thesig@unijui.edu.br

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí/RS, Brasil

Resumo

Este estudo de *focus group* investiga as respostas emergentes da análise dos resultados do método quantitativo obtidos na pesquisa *Net Promoter Score* (NPS). O instrumento é aplicado e monitorado por uma indústria de máquinas agrícolas para medir o grau de lealdade do cliente. A partir do levantamento de dados secundários, apurou-se que a menor média de entusiasmo refere-se ao item específico da pesquisa: "Me acompanha", o que contribui negativamente para o resultado geral de satisfação. Cada cliente vivencia uma experiência de compra e uma experiência de uso do produto. Essas duas experiências constituem o ciclo de vida do cliente. Assim, o *focus group* é exposto neste estudo como um instrumento de investigação, com o propósito de refinar, explorar e examinar o fenômeno na perspectiva dos participantes. Nessa interpretação, o parâmetro qualitativo foi utilizado em conjunto com outros métodos para esclarecer os resultados de outros testes. Os resultados da pesquisa mostraram uma lacuna na interpretação da pesquisa *Net Promoter Score* durante a fase quantitativa. Os resultados incluídos neste estudo também comprovaram que a estratégia de grupo focal também pode ser utilizada para validar os dados coletados ou complementar os dados quantitativos.

PALAVRAS CHAVE: Grupos de foco. Pesquisa qualitativa. Cultura centrada no cliente (CCC).

Resumen

Este estudio de grupo de enfoque investiga como respuestas emergentes de análisis de los resultados del método cuantitativo obtenido con la puntuación *Net Promoter Score* (NPS). O instrumento é aplicado e monitorado pela indústria de máquinas agrícolas para medir o grau de lealdade do cliente. A partir del levantamiento de datos secundarios, apurou-se que un menor medio de entusiasmo refer-se ao elemento específico da pesquisa: "Me acompanha", o que contribui

negativamente al resultado general de satisfacción del cliente. Cada cliente vivencia una experiencia de compra e uma experiência de uso do produto. Essas duas experiências constituem o ciclo de vida do cliente. Assim, o focus group é exposto neste estudo como una técnica de investigación, con el propósito de refinar, explorar y examinar o fenômeno na perspectiva dos participantes. O parâmetro qualitativo foi utilizado em conjunto com outros métodos para esclarecer os resultados de outros testes. Los resultados muestran una laguna en la interpretación de la pesquisa Net Promoter Score durante una fase cuantitativa. Os resultados incluídos neste estudo também comprovaram que a estratégia de grupo focal também pode ser usada para validar os dados coletados ou complementar os dados quantitativos.

PALABRAS CLAVE: Grupo focal. Investigación cualitativa. Cultura centrada en el cliente (CCC).

Abstract

This focus group study investigates the responses emerging from the analysis of the results of the quantitative method obtained in the Net Promoter Score survey (NPS). The instrument is applied and monitored by the agricultural machinery industry to measure the degree of customer loyalty. From the survey of secondary data, it was found that the lowest average of enthusiasm refers to the specific item of the survey: “Me Accompany”, which contributes negatively to the overall result of customer satisfaction. Each customer experiences a shopping experience and an experience of using the product. These two experiences constitute the customer's life cycle. Thus, the focus group is exposed in this study as an investigation technique, with the purpose of refining, exploring and examining the phenomenon from the perspective of the participants. In this interpretation, the qualitative parameter was used in conjunction with other methods to clarify the results of other tests. The results of this research showed a gap in the interpretation of the Net Promoter Score survey during the quantitative phase. The results included in this study also proved that the focus group strategy can also be used to validate the collected data or complement the quantitative data.

KEYWORDS: Focus groups. Qualitative research. Customer Centered Culture (CCC).

1. Introdução

O ciclo de vida do cliente possui várias etapas que passam por quase todas as áreas da organização. Uma preocupação constante dos concessionários de máquinas agrícolas está relacionada a experiência vivenciada pelo cliente em cada ponto de contato. Segundo Oliveira (2019), as empresas realizam uma comunicação de forma segmentada, procurando interagir com o cliente através de réguas de relacionamento, no ciclo de vida do cliente e nas suas fases, aquisição, fidelização e retenção. A satisfação e a lealdade do cliente são conceitos que, embora relacionados, têm âmbitos distintos, visto que a satisfação se dirige especificamente ao produto ou serviço (ou aos seus atributos), e a sua medição pode ser relativamente dinâmica, o conceito de lealdade é mais abrangente e estático, sendo direcionado para a organização como um todo (OLIVEIRA, 2019; COSSA, 2016; VILARES; COELHO, 2011).

Para Connellan (1998, p. 5) a Disneyworld é um exemplo de cultura centrada no cliente, a qual é “reconhecida e admirada em todo o mundo. O notável sucesso da empresa está em sua capacidade de fazer com que seus clientes sempre retornem. Quase 70 por cento dos frequentadores do Reino Encantado já o visitaram antes.” Com isso, percebe-se o pós-venda como estímulo que determina a venda futura. Kotler (1998) elucida que a lealdade do cliente é o elo entre a percepção e a expectativa. Logo, a empresa tem que exceder as expectativas do cliente para que este seja fiel. Ampliando a visão de Kotler, para Oliveira (2019), a experiência do cliente decorre das interações ativas e passivas com a marca. É um conjunto de estratégias de gestão que procura criar uma experiência única para o cliente.

Acerca desse ponto, a metodologia chamada *Net Promover Score* ou NPS (pontuação líquida de promotor) criado por Fred Reichheld em 2003 através de uma publicação de um artigo chamado *The One Number You* com o objetivo de medir o grau de lealdade do consumidor, permite saber a probabilidade de clientes recomendarem a marca a um amigo (RODRIGUES, 2015; REICHHELD, 2011).

Segundo a Bain & Company (2019) a metodologia NPS é classificada através de uma pergunta simples: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo? Nas pesquisas sobre a experiência do cliente com o concessionário avaliam-se três tipos de probabilidades de recomendação do cliente: a) recomendação da indústria, b) recomendação do concessionário e c) recomendação do financiamento da indústria. Para cada uma destas questões o cliente tem opções de resposta que vão de 0 a 10. Sendo 0 que menos recomenda e 10 que recomenda muito (COSSA, 2016).

As notas atribuídas são representadas em uma escala de 0 a 10, da seguinte forma: entre 0 e 6 são chamados de clientes depreciadores, entende-se que eles possuem baixa ou nenhuma probabilidade de indicar a marca a um amigo. Notas de 7 ou 8 são chamados de clientes neutros pois possuem dúvida se recomendam ou não a marca e notas 9 ou 10 são chamados de clientes promotores pois possuem alta probabilidade de recomendar a marca a um amigo. A métrica de experiência é calculada pela diferença de porcentagem entre a quantidade de clientes que deram notas 9 ou 10 e os clientes que deram notas entre 0 e 6. É com base nessa diferença que se deve atingir uma métrica de 75% (RODRIGUES, 2015). Outra métrica que a indústria possui é a métrica voltada para medir a satisfação dos clientes com os produtos e com as áreas do concessionário. Já a meta estipulada de satisfação para o departamento de serviços é de 90 (escala de 0 a 100).

Para a métrica, pergunta-se aos clientes o quanto estão satisfeitos com os produtos e com cada área do concessionário, ou seja, uma métrica é porcentagem e na outra é número absoluto já que a métrica de experiência é calculada por uma diferença de percentuais. A métrica de satisfação é calculada pela média de resultados das perguntas realizadas (BAIN & COMPANY, 2019; REICHHELD, 2011). A recolha dos dados quantitativos é realizada pela indústria, ficando à disposição da rede de concessionários

para análise e ação. Esta métrica NPS é referência para muitas organizações mundiais para medir e gerenciar a satisfação de seus clientes, dentre estas estão a Allianz, American Express, Apple, Facebook, General Eletric, JetBlue Airways, Nike, Philips, Pricewaterhouse-Coopers, Sodexo, Southwest Airlines (RODRIGUES, 2015). Para Reichheld (2011, p.3) “a única forma de saber se uma empresa está cumprindo sua missão e melhorando a vida das pessoas é mensurar sistematicamente o relacionamento com seus clientes”. Além disso, NPS é uma medida que apresenta várias vantagens em relação a outras medidas de satisfação e lealdade do cliente (BAIN & COMPANY, 2016).

Estudo realizado por Rodrigues (2015) investiga os fatores que impactam a avaliação da satisfação do cliente. Apresenta a ferramenta NPS e busca a otimização para tornar a opinião do cliente mais confiável com sua realidade, com o que ele sente sobre sua experiência com o produto ou serviço. Os resultados indicam que os clientes opinam atribuindo notas (0 a 10) sem saber em que categorias elas se enquadram, se são detratores, neutros ou promotores, considerando categorias definidas pelo método NPS.

A pesquisa de Cossa (2016) mostra que a satisfação e a lealdade do cliente, tanto medidas pelas métricas tradicionais ou pela NPS têm um impacto positivo nos indicadores do desempenho das empresas. No entanto, não se pode concluir que a métrica NPS seja um melhor previsor do desempenho que as métricas tradicionais de satisfação e lealdade do cliente. Neto (2018) avaliou o impacto, em termos de NPS, das interações dos clientes com as centrais de atendimento, no banco Itaú Unibanco. Os resultados, em termos de NPS, corroboram de diferentes percepções entre interações. Destacaram a importância das avaliações NPS anteriores das interações de atendimento no resultado da retenção de clientes. Não obstante, Reichheld (2011) ressalta que “um alto NPS por si só não é o real objetivo, porque um alto NPS por si só não garante sucesso”. Dessa forma, o autor coloca a necessidade de avaliar outros atributos das empresas além daquele que é escopo do NPS, em outros termos, a qualidade do relacionamento dos clientes com a empresa (NETO, 2018).

Acerca disso, pretende-se examinar a questão “Me acompanha”, item específico de pesquisa que contribui negativamente para o resultado geral de satisfação do cliente. Para tanto, a partir da perspectiva dos participantes (clientes), propõe-se discutir às estratégias de serviços, verificar indícios de problemas especiais que ocorreram na fase quantitativa. Nessa direção, utilizou-se da estratégia *focus group* para orientar à investigação e ação em novos campos, gerar hipóteses baseadas na percepção dos informantes e avaliar diferentes situações de pesquisa e populações de estudo. Assim, a escolha pelo *focus group* enquanto técnica é “particularmente apropriada quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, uma ideia ou um evento, visto que a discussão durante as reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem ou, ainda sobre a forma como agem” (OLIVEIRA; FREITAS, 1998, p.83-84).

2. Notas Teóricas

2.1 Experiência e satisfação do cliente

A satisfação do cliente tem sido a métrica da voz do cliente como forma de identificar as áreas onde a empresa tem um bom desempenho ou lacunas no que diz respeito às necessidades dos seus clientes, de forma a definir as áreas de investimento prioritárias e os seus impactos financeiros e comportamentais. Isto é, a possibilidade de os clientes retornarem à mesma organização no futuro (NETO, 2018; BOLTON & JAMES, 1991). “Clientes fiéis não são fruto de acasos felizes. São fruto de planejamento detalhado, trabalho impecável de equipe e execução a toda prova” (CONNELLAN, 1998, p. 142). Como apontam os autores Fitzsimmons, J; Fitzsimmons, M (2000, p. 248) “o serviço “com um sorriso” costumava ser o suficiente para satisfazer a maioria dos clientes”.

Hoje, porém, as empresas de serviços precisam se diferenciar da concorrência; surpreender o cliente é a força do negócio, nunca se falou tanto em experiência do cliente. Um exemplo disso, é a atenção aos detalhes no mundo fantástico da Disney. “Se você olhar para o rosto das pessoas, verá que a Disney ainda sabe como encantar as pessoas, retirá-las de suas vidas estressantes ou ocupadas demais e conduzi-las por experiências repletas de encantamento e empolgação” (DISNEY INSTITUTE, 2011). Outras referências sobre este tema são feitas por diversos autores. Na visão de Porter (1991) as empresas não devem perder a oportunidade de criar relacionamentos duradouros e para fidelizar os clientes é necessário melhorar continuamente a forma de atendimento. Quando o cliente é bem atendido, ele retorna e traz outros clientes com ele. Las Casas (2001, p. 94) indica a fidelização do cliente como um propósito de marketing a ser alcançado com o auxílio de um conjunto específico de ações diversas. Para este mesmo autor, reter cliente não é um objetivo em si mesmo, mas um meio para atingir objetivos econômicos.

A satisfação para Kotler (1998, p. 53) “é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Portanto, a satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada por ele. É produzida por toda uma organização, por todos os departamentos, todas as funções e todas as pessoas (DETZEL; DESATNICK (1995). Contudo, “quando se lida com pessoas, devemos lembrar que não estamos lidando com criaturas dotadas de lógica. Estamos lidando com criaturas dotadas de emoção, criaturas movidas a preconceitos e motivadas pelo orgulho e pela vaidade” (CARNEGIE, 2007, p. 195). Portanto, a definição de serviço não é única. Muitos autores procuram, à sua maneira, definir o que seriam os serviços. Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de

nenhum dos fatores de produção. O setor de serviços, como se vê, é enormemente diversificado (ROSSI; BRAGA, 2004).

Quando uma empresa concentra seus esforços em programas eficazes para manter seus clientes, até as reclamações podem servir como ferramenta estratégica, uma oportunidade para aprender coisas ainda ignoradas sobre seus produtos e serviços. Os clientes não são apenas importantes pelas compras que realizam, mas pelas centenas de compras adicionais que poderão produzir pela força de convencimento de seus testemunhais. Solucionar reclamações dos clientes aumenta a satisfação (BRAGA, 2006). Além do mais, o cliente está dando uma oportunidade de melhoria quando procura a empresa e, desde que ela o ouça de um ponto de vista mais flexível, e não de forma superficial, como se faz na maioria dos Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC) os resultados podem se compensadores. “Encantar o cliente, é com certeza, uma dura missão (ROSA, 2004, p. 73). O contato do dia a dia é o que realmente importa.

Tanto por isso, encantar o cliente é uma forma de fidelizar e atrair, e isso é consequência de um atendimento personalizado e de qualidade, já o mau atendimento gera clientes para a concorrência. Investir em pós-vendas significa crescimento para a empresa, assim como a certeza de estar dentro do novo jogo comercial onde quem ganha é quem sabe chegar primeiro e realizar bons contatos. Nessa linha, o encantamento é instrumento de fortalecimento da experiência do cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como a qualidade excepcional (FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona; 2000; GODRI, 1994).

2.2 O *focus group*

O grupo focal surgiu na década de 1950, quando Robert Merton foi convidado por Paul Lazarsfeld para ajudá-lo a avaliar respostas da audiência de um programa de rádio (MORGAN, 1988). Merton observou que era difícil para as pessoas expressarem sua opinião sobre filmes e programas em entrevistas individuais. Posteriormente, Merton utilizou a técnica de grupos focais (originalmente chamada de entrevista focalizada em grupo) no Exército, com o intuito de avaliar o treinamento e filmes morais. O *focus group* apesar de ter sido criado e utilizado pelas Ciências Sociais, ficou à margem dessa ciência por vários anos. Teve origem na sociologia. Hoje é amplamente utilizado na área de marketing e também tem crescido em popularidade em outros campos de ação (OLIVEIRA; FREITAS, 1998). Na academia, essa técnica atraiu a atenção de pesquisadores da Antropologia Social, que a utilizam em estudos culturais e pesquisas em saúde. Mais recentemente, a partir final da década de 80, vem sendo retomada por seus próprios precursores (KITZINGER, 1999).

A pesquisa qualitativa foi sendo gradativamente adotada também pela Psicologia, Educação e outras áreas dos estudos sociais, fazendo eclodir diversas técnicas para o método qualitativo (BACELLAR; 2000). Outros autores como Hernon (2001, p.81) percebe o método quanto a fidelidade, validade dos dados (estudos quantitativos); credibilidade, fidedignidade, confirmação dos dados (estudos qualitativos). Segundo Freitas e Janissek (2000, p. 25) a análise qualitativa baseia-se “na presença ou ausência de uma dada característica, já a análise quantitativa busca identificar a frequência dos temas, palavras, expressões ou símbolos considerados”. Para Wilsom (2000) o método qualitativo apresenta aspectos que orientam o pesquisador quanto a necessidade de qualificação dos fenômenos (empenho interpretativo). Logo, a pesquisa qualitativa expressa a interpretação ao invés da quantificação. Por isso, os grupos focais são pequenos grupos de pessoas reunidas para avaliar conceitos ou identificar problemas”. Morgan (1988) personifica as fortalezas e fraquezas da técnica *focus group* conforme quadro 1.

Quadro 1 – Fortalezas e Fraquezas do *focus group*

Fortaleza	(a) grupos são fáceis de conduzir. A técnica não exige empenho de muitos recursos financeiros. Mesmo que o pesquisador seja novato, poderá obter muitas informações, pois o grupo permite que se explorem tópicos e hipóteses gerais, possibilitando interação com os itens de interesse do pesquisador.
	(b) permite explorar não somente o que as pessoas têm a dizer, aquilo que está subentendido, motivando-as para que o máximo de informações sejam extraídas. Possibilita observar a extensão daquilo com que os entrevistados concordam e do que discordam. Estimula-se entre os entrevistados a troca de suas experiências e visões.
Fraqueza	(a) não é baseado em colocações naturais. O grupo de foco não atinge o potencial dos grupos de pesquisas individuais. Certas posições de alguns participantes podem distorcer o estudo.
	(b) mesmo parecendo redundância, deve-se insistir para que a atenção deva estar sempre voltado ao foco que se pretende atingir para que não ocorra uma perda dos objetivos. O moderador tem a responsabilidade de conduzir, estimular e manter os entrevistados dentro da proposta pretendida, pois, se assim não o fizer, podem ocorrer distorções.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Morgan (1988).

Glitz (1998) complementa que os pontos fortes do *focus group* estão presentes na interação com outras pessoas. O ambiente “natural” segundo o autor encoraja os entrevistados na exposição de suas ideias, anseios e aspirações. No entanto, o autor alerta sobre os pontos fracos ao frisar que embora se estabeleça um ambiente menos informal, o moderador deve estar atento, pois o comportamento individual tende a não ser o mesmo quando se está em grupo.

A síntese do grupo de foco é apresentada por Morgan (1996) em 3 categorias: a) grupo de foco é um método de pesquisa consagrado à coleta de dados, b) a técnica determina que a interação do grupo seja a fonte de informação dos dados e c) o pesquisador tem, via de regra, o propósito de criar os grupos para coletar dados. Merton (1956) caracteriza o *focus group* da seguinte maneira:

- a) Envolvimento de todas as pessoas em uma situação particular;
- b) Análise provisória pelo cientista, dos elementos hipoteticamente significantes (padrões, processo e total estrutura da situação);
- c) Estabelecimento de hipóteses como forma de elaborar o roteiro de entrevista;

d) O pesquisador se empenha no esforço de averiguar os conceitos em relação à situação. Com foco nas experiências subjetivas das pessoas expostas à pré-análise (MERTON, 1956, p. 3-4).

Os estudos “*focus group*” são criaturas especiais no reino dos grupos, sendo que aquilo que os define e os distingue de outros tipos de grupo é o fato de serem dirigidos à recolha de dados qualitativos junto de pessoas com algum tipo de semelhança, numa situação de grupo, através de uma discussão focada (KRUEGER, 1994; VELOSO; KEATING, 2014).

3. Percurso Metodológico

3.1 Caraterização da empresa

A indústria atua nos segmentos agrícola, de construção e no mercado florestal. Fabrica e comercializa equipamentos agrícolas, fornece peças originais para toda a linha de produtos. Realiza a distribuição, administração dos estoques e apoia os concessionários a desenvolverem a sua capacidade de comercialização de peças e serviços. São mais de 200 pontos de venda. Já o concessionário atua nos segmentos do agronegócio e comércio de máquinas agrícolas, além do portfólio de produtos para mecanização agrícola, conta com uma seção de peças de reposição e assistência técnica especializada. Soma mais de 10 filiais de negócios.

3.2 Estratégia metodológica

Apresenta-se em forma de *focus Group* “com enfoque na compreensão dos complexos fenômenos, de natureza qualitativa, onde o investigador utiliza uma estratégia indutiva de investigação, sendo o resultado amplamente descritivo” (MINAYO, 2002, p, 21-22). Essa técnica, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. É no contato com seus clientes que as organizações podem avaliar seu negócio, reduzir custos, racionalizar processos, conquistar novos clientes e interagir com seus clientes cativos (ROSA, 2004). Discorre-se de uma pesquisa mista que propiciou a convergências e divergências entre os dados qualitativos e quantitativos (KREUTZ; VIEIRA, 2019).

O estudo investiga questões emergidas na análise dos resultados quantitativos de estudos anteriores, no qual a menor média de entusiasmo refere-se ao item específico “Me acompanha”, que contribui negativamente para o resultado geral de satisfação do cliente. São apresentadas as duas possibilidades teóricas e práticas de análise do material qualitativo, a saber: análise de conteúdo e análise do discurso. Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo iniciando pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições das entrevistas, depoimentos e documentos (MINAYO, 2002). A análise do

discurso situa-se ao mesmo tempo em uma apropriação da linguística tradicional e da análise de conteúdo, bem como na crítica dessas abordagens, evidenciando que elas são práticas-teóricas historicamente definidas. Trata-se de um estudo exploratório, baseado em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema que está sendo estudado (MALHOTRA, 2006). Os grupos estão distribuídos em cliente externo (GF1), com 08 participantes e cliente interno (GF2), com 12 participantes.

4. Resultados

4.1 Aplicação do *focus group*

O *focus group* foi dividido em três etapas: planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados. Consideram-se as recomendações dos estudos anteriores que utilizaram o *focus Group*. De acordo com Johnson (1994) os grupos focais são úteis quando os pesquisadores buscam soluções criativas e inovadoras, coletando informações não facilmente obtidas por meio de outras técnicas.

A aplicação do *focus group* (GF) neste estudo explora novas áreas de averiguação e examina respostas dos clientes neutros que são os satisfeitos, mas sem entusiasmo e os depreciadores que são clientes insatisfeitos que podem danificar a marca. Segundo os autores, Pope e Mays (1995, p.43), os métodos qualitativos trazem à pesquisa “uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo, capazes de proporcionar melhor compreensão dos fenômenos.” A entrevista de GF colabora na tentativa de explicar os resultados anormais percebidos na fase quantitativa (NPS). Outra vantagem de combinar o GF com experimentos está em aumentar a interpretação de como os efeitos induzidos de maneira experimental realmente operam. E, dentro do grande leque de possibilidades, o *focus group* trouxe à luz semelhanças, não igualdades. Trouxe diferenças nas experiências, sentimentos e expressões vividas (RESSEL et al, 2008).

4.2 Participantes

A escolha dos participantes foi realizada de forma que cada participante pudesse falar algo sobre o tema do estudo e se sentir à vontade para conversar com os outros. Connellan (1998, p.83) na obra intitulada: “Nos Bastidores da Disney”, diz que “os postos de escuta são a empresa ouvindo os clientes em vez de ouvirem uns aos outros ou eles próprios.” O mesmo autor ressalta que todos na Disneyword precisam se concentrar em oferecer ao cliente aquilo de que este precisa, até mesmo os funcionários que nunca entram em contato direto com clientes.

Nesse passo, foi levado em consideração a escolha de pessoas estranhas no mesmo grupo. Normalmente as pessoas que se conhecem, socialmente ou do trabalho, apresentam dificuldades em se

concentrar imediatamente no tópico da pesquisa e essa condição pode inibir ou restringir suas percepções. Segundo Krueger (1994), a existência de homogeneidade, de pessoas estranhas com experiências semelhantes entre os participantes apresenta contribuições significativas. Conforme preconiza o mesmo autor, inicialmente, utilizou-se da seguinte frase: Nós convidamos pessoas com experiências similares para partilhar suas percepções e ideias sobre este tópico. Vocês foram selecionados porque possuem certos aspectos em comum, os quais são de particular interesse para nós (KRUEGER; 1994).

Seguindo também Caplan (1990) utilizou-se de uma progressão natural dos assuntos, partindo de tópicos mais gerais até chegar ao foco específico da pesquisa, visando a maior ordenação de idéias. Assim, trabalhou-se com dois grupos distintos: a) cliente externo (CE) que são os pequenos, médios e grandes clientes; e b) cliente interno (CI) para gerentes e gestores de serviço, ou seja, é o próprio concessionário. Connellan (1998, p. 33) enfatiza que clientes internos procuram as mesmas coisas que os externos. Eles comparam seu padrão de atendimento. Por isso, considera-se às recomendações de Oliveira e Freitas (1998) em que todos foram encorajados a falar. O grupo foi informado antecipadamente quanto a gravação e filmagem da sessão. A discussão começou com apresentação de cada participante, o que também serviu como quebra-gelo. Durante o experimento do GF1 e GF2 os observadores forneceram informações sobre a pesquisa e seus aspectos éticos, bem como elucidaram as dúvidas sobre os tópicos de pesquisa.

Grupo Focal 1: participantes do grupo de cliente externo, localizados através da pesquisa quantitativa, na qual originou-se o problema de estudo. São clientes classificados em neutros e depreciadores pela metodologia NPS. O quadro 2 apresenta as principais características do grupo de foco classificado em cliente externo:

Quadro 2 - Característica dos grupos de foco CE (cliente final)

Característica dos grupos de foco:	
Tamanho do grupo	8 pessoas
Composição do grupo	Clientes Neutros e Depreciadores
Contexto físico	Atmosfera informal, descontraída.
Duração	2 horas
Gravação (registro)	Vídeo e fotos

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na pesquisa.

Concentrou-se nos segmentos da população capazes de fornecer informações mais significativas. Assim, era necessário ter cuidado para não interpretar os resultados obtidos como representativos.

Grupo Focal 2: participantes do grupo de cliente interno. Destaca-se, aqui, 12 pessoas do time de liderança. Discutiui-se sobre experiência do cliente e sustentabilidade do negócio de pós-venda. Diversos apontamentos foram levantados sobre os atendimentos do pós-venda; em seguida, deu-se a oportunidade para que cada participante da reunião pudesse expor suas ideias sobre como o serviço deveria ser. Na visão de Johnson (1994), a energia gerada pelo grupo resulta em maior diversidade e profundidade de respostas, isto é, o esforço combinado do grupo produz mais informações e com maior riqueza de detalhes do que o

somatório das respostas individuais. Diante disso, o encontro teve duração de 02 horas aproximadamente com um grupo de 8 a 12 pessoas. O quadro 3 apresenta as principais características do grupo de foco classificado em cliente interno:

Quadro 3 - Característica dos grupos de foco CI (o próprio concessionário)

Característica dos grupos de foco:	
Tamanho do grupo	12 pessoas
Composição do grupo	Cliente Interno (Gerentes e Gestores de Serviço)
Contexto físico	Atmosfera informal, descontraída.
Duração	02 horas
Gravação (registro)	Vídeo e fotos

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na pesquisa.

Ocorre que, mesmo sendo possível realizar um grupo sem a presença do observador, sua contribuição é importante, especialmente na conferência e discussão dos dados obtidos. Uma das características envolvente da técnica *focus group* é permitir a utilização de pesquisadores novatos, desde que devidamente baseado na literatura. Outro ponto, segundo Debus, (1998, p. 69) “é explorar plenamente a natureza da dinâmica das atitudes associadas com os comportamentos dos participantes e observar diretamente a linguagem e emoções dos participantes associadas com a temática tratada”.

4.3 A entrevista

Os tópicos de discussão foram cuidadosamente realizados com base na análise da situação. O tópico específico foi coberto com a entrevista e forneceu observações para a demanda por um grupo focal eficaz. Para a condução das sessões, um roteiro de perguntas. A linguagem e compreensão dos grupos também foram consideradas, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4: Roteiro de Entrevista

<u>Roteiro final</u>	
1 - Qual diferencial você procura em serviços de assistência técnica?	<ul style="list-style-type: none"> • Roteiro: apresentação do departamento de serviço, comunicação profissional, atitude, comportamento no momento do atendimento e horário de atendimento.
2 - O departamento de serviços orienta e divulga os tipos de serviços oferecidos?	<ul style="list-style-type: none"> • Roteiro: pré-diagnóstico, <i>check list</i> estruturado, formas de pagamento, processos de garantia, programa de revisões, campanhas de pós-vendas, site da empresa, telefone, visitas de campo, vendas diretas no campo, tipos de cortesias e agendamento de serviços...
3 - Em relação a entrega técnica quais os pontos negativos e positivos do atendimento?	<ul style="list-style-type: none"> • Roteiro: recursos materiais técnicos para facilitar a entrega, condições do equipamento e de sua operação no momento da entrega, localização, bem como aspectos de limpeza e iluminação, condições do equipamento e de sua operação no momento da entrega. Presença do consultor estratégico de negócio (CEN).
4 - Quais os tipos de acompanhamentos a empresa podem realizar, ou melhor, quais a melhorias nos acompanhamentos aos seus clientes que a empresa deve realizar?	<ul style="list-style-type: none"> • Roteiro: acompanhamento a campo, telefone, felicitações, e-mail, visitas, confraternizações...

- 5 - Que tipo de acompanhamento ao cliente é considerado o ideal?
- **Roteiro:** pergunta-chave: acompanhamento técnico, acompanhamento vendas, acompanhamento departamento de peças...
- 6 - A estrutura física da oficina oferece condições ideais para a manutenção dos equipamentos?
- **Roteiro:** iluminação, limpeza, equipamentos, localização, sinalização, ferramental.
- 7 - Quais seriam os serviços, que para vocês podem ser considerados importantes, ou até mesmo, inovadores para o departamento de serviços?
- **Roteiro:** revisões realizadas na propriedade do cliente, pacotes de revisões, acesso remoto, gestão da frota, suporte técnico agrônômico, revisões antecipadas e treinamento para operadores.
- 8 - Que tipos de eventos, podemos desenvolver para aumentar o conhecimento do operador sobre o equipamento?
- **Roteiro:** clínicas de serviços, demonstração de equipamentos, feiras e treinamentos.
- 9 - De todas as necessidades que nós discutimos qual a mais importante para vocês?
- 10 - Nós esquecemos algo? Que conselho vocês teriam para nós?

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na pesquisa.

Durante a introdução, o moderador fez uma breve apresentação dos tópicos da discussão e apontou algumas regras básicas, visando o melhor aproveitamento do encontro. Os grupos foram informados sobre a filmagem e gravação da sessão. Para a entrevista, foram elaboradas 10 questões, cada questão com sua finalidade, tendo em vista as informações esperadas. Para isso, foi possível utilizar o maior número possível de tópicos relevantes e dados específicos, os sentimentos dos participantes também foram explorados em profundidade, a fim de gerar respostas dos participantes.

4.4 Relatos e comentários de clientes

A relevância do estudo proposto é entender o motivo das baixas pontuações de clientes neutros e depreciadores em relação ao item: “Me acompanha” (Contato Comigo para Acompanhamento) Pois, basta apenas uma experiência ruim para clientes neutros passem a depreciadores. É necessário ter várias experiências positivas para eles se passem a ser promotores. Os relatórios apresentados neste estudo, apresentam o extrato das informações consideradas ideais para as respostas, considerando os comentários e sugestões realizados pelos clientes durante a sessão.

Para preservar a identidade e o anonimato dos sujeitos que participaram do estudo, eles foram classificados e distribuídos em grupos de identificação. Foi escolhida a lista alfabética, com letras maiúsculas para identificá-los na transcrição de seus depoimentos. O quadro 5 mostra os grupos de estudo.

Quadro 5: Classificação CE:

Grupo de Foco 1: cliente externo		
Classificação	Clientes	Localidade
Cliente externo	Cliente A	Boa Vista do Buricá
Cliente externo	Cliente B	Braga
Cliente externo	Cliente C	Campo Novo
Cliente externo	Cliente D	Cândido Godói
Cliente externo	Cliente E	Horizontina
Cliente externo	Cliente F	Humaitá
Cliente externo	Cliente G	Novo Machado

Cliente externo	Cliente H	Tenente Portela
Grupo de Foco 2: cliente interno		
Cliente interno	Cientes	Função
Cliente interno	Cliente I	Gerente de Loja
Cliente interno	Cliente J	Gerente de Loja
Cliente interno	Cliente K	Gerente de Loja
Cliente interno	Cliente L	Gerente de Loja
Cliente interno	Cliente M	Gerente de Loja
Cliente interno	Cliente N	Gerente de Loja
Cliente interno	Cliente O	Gestor do Departamento de Serviços
Cliente interno	Cliente P	Gestor do Departamento de Serviços
Cliente interno	Cliente Q	Gestor do Departamento de Serviços
Cliente interno	Cliente R	Gestor do Departamento de Serviços
Cliente interno	Cliente S	Gestor do Departamento de Serviços
Cliente interno	Cliente T	Gestor do Departamento de Serviços

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na pesquisa.

Foi possível obter impressões sobre a satisfação do cliente, esclarecer resultados quantitativos e gerar possibilidades. Confirma a peculiaridade da utilização do grupo focal, sendo capaz de: preceder um método quantitativo; ser usado durante procedimentos quantitativos; e, finalmente, suceder um método quantitativo. O quadro 6 mostra os depoimentos de clientes externos com status de Favorável (1) e Não Favorável (2).

Quadro 6: Depoimento do grupo de cliente externo

Quadro Síntese				
Depoimentos			Situação	
			1	2
Cliente A	<i>“Falta conhecimento técnico para os novos funcionários (...) Vários retrabalhos.”</i>			x
Cliente A	<i>“Informar o cliente antes de faturar as ordens de serviço (...)”</i>			x
Cliente A	<i>“Seria muito bom o vendedor acompanhar da largada técnica.”</i>			x
Cliente A	<i>“O gestor de serviço não monitora os serviços realizados pelo seu time.”</i>			x
Cliente B	<i>“Gosto da marca (...)”</i>		x	
Cliente B	<i>“Acho que demora muito para faturar os boletos.”</i>		x	
Cliente B	<i>“Gostaria de receber a foto tirada no momento da entrega técnica.”</i>		x	
Cliente B	<i>“O vendedor não acompanha o recebimento do produto (...)”</i>			x
Cliente C	<i>“O serviço realizado no campo é mais rápido que o realizado na oficina.”</i>			x
Cliente C	<i>“O técnico fez o pré-diagnóstico incorreto, demorou muito para solucionar.”</i>			x
Cliente C	<i>“Recebemos o retorno da pesquisa realizada pela indústria.”</i>		x	
Cliente D	<i>“É difícil o técnico chegar no horário agendado. Falta organização.”</i>			x
Cliente D	<i>“Eu fiz uma reclamação no site da empresa e logo fui contatado. Gostei muito.”</i>		x	
Cliente D	<i>“Os atendimentos demoram muito. Em épocas de safra tende a piorar.”</i>			x
Cliente E	<i>“Não acho justo pagar pelo tempo de diagnóstico.”</i>			x
Cliente E	<i>“Alto preço das peças e mão de obra.”</i>			x
Cliente E	<i>“Na entrega técnica o vendedor estava presente.”</i>		x	
Cliente F	<i>“Gostaria de contar com mais agilidade nos atendimentos.”</i>			x
Cliente F	<i>“Não fui informado dessas campanhas promocionais.”</i>			x
Cliente F	<i>“Gostei de visitar a fábrica (...)”</i>		x	
Cliente G	<i>“O que significa Contato Comigo para Acompanhamento? (...)”</i>			x
Cliente G	<i>“Falta comprometimento de alguns técnicos para resolver os problemas (...)”</i>			x
Cliente H	<i>“Participei de uma clínica na oficina do concessionário. Havia ruídos e barulhos.”</i>			x
Cliente H	<i>“As entregas técnicas estão cada vez melhor, com mais qualidade.”</i>		x	
Cliente H	<i>“(...) Melhorou o atendimento de peças no balcão. Está mais ágil (...)”</i>		x	
Ambos	Não conhecem os funcionários de peças e serviços.			x
Ambos	Enfatizaram a falta de planejamento nos agendamentos de serviços.			x

Ambos	Foram unânimes em relação ao atraso referente atendimentos em época de safra.		x
Ambos	Estão dispostos a investir em treinamentos.	x	
Ambos	Citaram que os serviços são realizados às pressas. Deixam pendências.		x
Ambos	Consideram o valor da mão de obra cara em relação à qualidade do serviço.		x

Legenda: 1 – Favorável; 2 – Não Favorável.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na pesquisa.

No que se refere ao contexto físico, percebe-se um ambiente descontraído e informal, de forma a estimular comentários espontâneos. Sucos e refrigerantes foram servidos antes da reunião e ficaram disponíveis durante todo o período. Embora um grupo focal possa durar de uma a três horas, a sessão normal dura de uma a duas horas. Este período visa estabelecer uma relação com os participantes e explorar, as suas crenças, sentimentos, ideias, atitudes e percepções sobre os temas de interesse.

Salienta-se que a técnica de grupos focais não requer o empenho de muitos recursos financeiros e mesmo que o pesquisador seja um novato poderá obter muitas informações, uma vez que o grupo permite a exploração de tópicos e hipóteses gerais, permitindo interação com os itens de interesse da pesquisa. Permite também explorar não somente o que as pessoas têm a dizer, o que está implícito motivando-as para que extraia o máximo de informação. Possibilita observar o quanto os entrevistados concordam e discordam, permite ainda a troca de experiências e visões (LEITÃO, 2003). “Se deixarmos de lado as informações coletadas pelos funcionários, estaremos subestimando a fonte de informação mais valiosa que temos” (CONNELLAN, 1998, p. 85). Por isso, no quadro 7 é apresentado os depoimentos dos clientes internos com a situação de Favorável (1) e Não Favorável (2).

Quadro 7: Depoimento do grupo de cliente interno

Quadro Síntese				
Depoimentos			Situação	
			1	2
Cliente I	“Falta aproximação com os clientes (...)”			x
Cliente J	“Gostaria de realizar mais eventos descontraídos com os clientes.”		x	
Cliente J	“Falha nos contatos com os clientes”.			x
Cliente J	“O cliente não compreende o item de pesquisa: Contato Comigo para Acompanhamento. O significa este item?”			x
Cliente K	“Precisamos melhorar os atendimentos realizados via telefone e e-mail”.			x
Cliente L	“Criar campanhas criativas”.			x
Cliente L	“(...) O cliente quer atenção e qualidade nos atendimentos (...). Para ter um bom atendimento é fundamental investir em treinamento e capacitação (...)”		x	
Cliente M	“Falta acompanhamento nos agendamentos de serviços (...)”.			x
Cliente M	“Surpreender e encantar o seu cliente durante a entrega de um novo produto”.		x	
Cliente N	“Falta técnicos e auxiliares qualificados para contratação”.			x
Cliente O	“O rastreamento dos veículos auxilia na otimização do tempo do técnico.”		x	
Cliente P	“A pesquisa realizada pela fábrica deve ser de fácil entendimento (...)”			x
Cliente Q	“Falta alinhamento entre vendedor e técnico (...)”			x
Cliente R	“Oferecer um atendimento surpreendente... Uma experiência realmente marcante”		x	
Cliente R	“(...)Melhorar a comunicação entre os departamentos”.			x
Cliente S	“Falta acompanhamento para as revisões(...)”. O vendedor vende e não aparece”.			x
Cliente T	“Afim, o que se entende com o item: Contato Comigo para Acompanhamento”			x
Ambos	Ressaltaram a importância do gerenciamento dos serviços realizados.		x	

Ambos	<i>Pediram para compartilhar a agenda de serviços com os demais responsáveis.</i>	x	
Ambos	<i>Desenvolver serviços complementares, substitutos ou novos.</i>	x	
Ambos	<i>Sanar as dúvidas dos clientes e operadores de maneira simples e prática.</i>	x	
Ambos	<i>Disseram que os clientes sentem dificuldade em responder a pesquisa de satisfação devido aos termos técnicos.</i>		x
Ambos	<i>Disseram que os treinamentos com clientes são importantes para a empresa, e que podem contribuir também para o incremento do faturamento.</i>	x	

Legenda: 1- Favorável; 2 – Não Favorável.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na pesquisa.

Os entrevistados se sentiram encorajados e conseguiram explorar suas opiniões com franqueza. Na discussão em grupo conseguiu-se coletar informações básicas para pesquisas mais aprofundadas. Não se ignora aos participantes que suas opiniões e sugestões serão ouvidas, anotadas e analisadas. No entanto, Leitão (2003) enfatiza que não deve desenvolver expectativas elevadas, pois serão necessários outros grupos, outras formas de pesquisas. Além disso, toda e qualquer proposta de melhoria só será efetuada se houver disponibilidade de orçamento. O *focus group* torna-se, desta maneira, um processo de aprendizagem.

4.5 Síntese dos resultados

O relatório confeccionado é composto por um conjunto de citações e resumos das discussões, os quais contêm as informações favoráveis e não favoráveis básicas obtidas em cada um dos itens da discussão. No relato de pesquisa torna-se mais evidente a “semelhança do *focus group* com outros métodos de pesquisa (OLIVEIRA; FREITAS, 1998). Com base nisso, a investigação do item “Me acompanha” foi realizada através de diálogos, conversação descontraída com os participantes, de modo que se evidencia com os depoimentos apresentados no quadro 6 e 7 a falta de entendimento em relação ao item “Me acompanha”. Os clientes “G” e “T” foram precisos em suas respostas. Disseram não entender o item de pesquisa. Aliado a esses relatos, os demais sujeitos também foram unânimes em suas respostas e admitiram que não entenderam a questão proposta na fase da pesquisa *Net Promoter Score*.

Os relatos dos clientes também esclarecem que cada vez mais eficiência e qualidade são requisitos mínimos exigidos pelos clientes do pós-venda. Por meio dos comentários classificados como desfavoráveis, percebe-se que os clientes desejam ser lembrados, ou seja, gostam da marca, mas expressam o desejo de estreitar relacionamentos de longo prazo com o pós-venda. Em relação à prestação de serviços, os clientes solicitaram um melhor planejamento na agenda de serviços. Para tanto, a equipe de atendimento tem o desafio diário de transformar os problemas e dúvidas dos clientes em satisfação e fidelização. Para isso, os itens identificados como desfavoráveis não podem ser ignorados. Connellan (1998, p. 104) esclarece que “as pessoas tratam os clientes da mesma forma que são tratados”. Tanto por isso, o relacionamento com o cliente precisa estar bem disseminado entre os departamentos. Também é

importante que a empresa invista em novas formas de se relacionar com o cliente. Embora a preocupação seja com o cliente final e sua satisfação, o talento interno será a base para fidelizar o cliente.

Com base nos dados dos relatórios dos clientes, propõe-se uma agenda de serviços compartilhada entre gerentes, técnicos e coordenadores, de modo que todos possam acessá-la para verificar a agenda de agendas dos técnicos no atendimento pós-venda. Os gestores poderiam incluir em suas demandas o monitoramento de serviços não concluídos (fechamento e faturamento de ordens de serviço em aberto). Também é sugerido usar o bloco de pedidos para todas as revisões negociadas. O pedido deve conter os valores das peças e deslocamentos. Em seguida, é necessário monitorar a lista de verificação e as execuções do orçamento de peças. Com essa análise, a empresa pode monitorar o desempenho desses serviços por meio de um controle padrão de rastreamento de pedidos.

4.6 Análise da lacuna na comunicação

A técnica de entrevista de *focus group*, conforme preconiza Leitão (2003) está se “tornando uma das principais ferramentas de pesquisa de marketing para se obter os *insights* dos sentimentos e pensamentos dos clientes” (p. 57). Entretanto, grupos de foco são utilizados para pequenas amostras. Pode ser interessante quando se necessita ganhar tempo e utilizar baixos investimentos de recursos financeiros. Porém, não se recomenda a generalização dos resultados. O *focus group* quando combinado com outros métodos, pode ocorrer em diferentes fases do projeto de investigação, designadamente: fase inicial (ex., gerar questões); fase intermédia (ex., ajudar a interpretar os resultados obtidos num questionário); fase final (ex., discutir com os participantes os resultados obtidos, discussão essa que poderá conduzir a novos *insights*) (KRUEGER & CASEY, 2009; SILVA; VELOSO; KEATING, 2014).

Observa-se que 4 critérios principais para geração de casos são avaliados dentro das pesquisas realizadas pela indústria que precisam ser trabalhados pelos concessionários. Para as respostas dos clientes condizentes com os critérios estipulados, foi aberto um caso a ser trabalhado. A meta geral de fechamento de casos é de 30 dias a partir da data de abertura. Para tal, 100% dos clientes que tiveram processos gerados após a aplicação da pesquisa foram obrigatoriamente contactados pelo concessionário (ainda que o processo tenha sido aberto com um comentário positivo). Os critérios para abertura de caso estão detalhados no quadro 08:

Quadro 8 - Gerenciamento de Casos

Crítérios para abrir um caso	Detalhes
Depreciador em qualquer questão-chave	Recomendar a indústria Recomendar concessionário Recomendar loja Recomendar o financiamento Satisfação geral com o produto
Problemas não resolvidos Comentários Privacidade	SIM cria um caso Qualquer comentário abre um caso Cliente solicita privacidade

Abrir
Investigar
Fechar
→
30 dias para o fechamento do caso

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na pesquisa.

Os casos foram abertos para os problemas não solucionados, independentemente do número de série (chassi) que se originou a pesquisa, ou seja, sempre que um cliente informar que um problema não foi resolvido com o concessionário, gerará um novo caso. Por isso, o concessionário deve entrar em contato com o cliente para solucionar e encerrar o processo. O cliente, ainda, pode aproveitar a pesquisa, principalmente a de experiência do cliente para falar de qualquer assunto relacionado ao concessionário. Salienta-se também que para a pesquisa de experiência com o cliente o período de início de aplicação da pesquisa de satisfação ocorre de 12 a 18 meses após o registro da garantia com qualquer produto, sendo que o tipo de amostragem é aleatório.

Constata que os clientes têm dificuldade em responder ao item: “Me acompanha” (Contato Comigo para Acompanhamento). Prova também divergência na interpretação da questão, com isso, divergência entre a expectativa do cliente e o que o concessionário e a indústria entenderam como sendo a expectativa do cliente. A lacuna torna-se cada vez mais evidente nas interpretações dos itens da pesquisa a partir do diagnóstico das opiniões coletadas durante as sessões de grupo focal, nas quais os participantes (CI e CE) em seus depoimentos relataram não compreender a questão solicitada. A pergunta suscita várias interpretações. Portanto, recomenda-se a revisão do instrumento a fim de melhorar a compreensão do item de pesquisa NPS.

5. Considerações Finais

A soma dos diversos relacionamentos do departamento de serviços com seus clientes vem otimizando *performance*, tempo de disponibilidade de máquina e soluções que conduzirão ao alto valor agregado para o cliente, de modo que a área de serviços passa a ser cada vez mais fundamental para a sustentabilidade do negócio. Para a Indústria, todo cliente que adquire um equipamento agrícola vivencia uma experiência de compra e uma experiência de uso do produto. Essas duas experiências compõem de

ciclo de vida do cliente. Mesmo as áreas que não possuem relação direta com os clientes podem gerar percepções positivas com os clientes dependendo da maneira como executam seus processos ou comportamentos com clientes.

Comprovou-se durante as sessões de *focus Group* que a compreensão do instrumento aplicado aos clientes pela indústria não está claro nem para os funcionários da rede de concessionários, nem para os clientes, que são os respondentes. Sugere-se, então, a revisão do instrumento de aplicação, por ser confuso. A crítica deve ainda, pelo fato de os clientes avaliarem o item “Me acompanha” (Contato Comigo para Acompanhamento) com a média mais baixa por não entenderem o que é solicitado. Assim, algumas sugestões específicas foram propostas para a área de serviços (detalhes nos tópicos 4.4, 4.5 e 4.6), agregando as considerações sobre os resultados alcançados por esta pesquisa. É relevante enfatizar que para que essas ações se tornem estrategicamente justificadas, devem ser contínuas e periódicas para que as mudanças tenham seu resultado gradativamente observado com a retenção de clientes satisfeitos e fiéis. Isto é, todas as áreas impactam direta ou indiretamente a experiência do cliente.

Os resultados obtidos na análise deste trabalho mostram que a qualidade das interações do cliente ao longo de sua jornada de experiências impacta as respostas ao item de pesquisa. É evidente que a métrica NPS considera apenas uma questão, o que não permite identificar e atuar sobre os fatores que estão por trás das respostas dos clientes. Outro aspecto negativo a destacar é a forma como o sistema NPS lida com as diferenças culturais em termos de escala de respostas. Em alguns países, a cultura permite que você atribua facilmente pontuações de 9 ou 10, enquanto em outros as pessoas consideram essas pontuações extremas, muitas vezes atribuindo um máximo de 8 (COSSA; 2016).

Este estudo também se justifica pela iniciativa de realizar uma investigação de produção teórica e pelos resultados obtidos por meio da utilização da pesquisa *focus group*. No caso desta pesquisa, o foco não era simplesmente os resultados, mas sim, esclarecimentos sobre o item “Me acompanha” (Contato Comigo para Acompanhamento) auferidos da pesquisa *Net Promoter Score* (pontuação líquida de promotor) que contribuiu de forma negativa para o resultado geral de satisfação do cliente. Na visão de Connellan (1998, p. 79), entende-se que “a pesquisa é crucial, mas é igualmente importante usar outras fontes que também informem como a organização está indo”. Vale ressaltar que a dificuldade em formar, preparar e organizar grupos focais foi o grande desafio deste estudo.

Novos estudos devem retomar o tema sobre a abordagem de método misto para confirmar ou descartar resultados quantitativos. Ainda são poucos os estudos qualitativos que se propõem a compreender determinados comportamentos no campo da experiência do cliente. Um dos pontos críticos é a ausência de estudos nacionais recentes na área de experiência do cliente em concessionários. Pesquisas futuras também devem abordar a relação entre as medidas de satisfação, lealdade do cliente e o

desempenho econômico-financeiro das empresas com vistas a buscar evidências teóricas e empíricas sobre essa relação. É um campo bem amplo e que pode incentivar muitas pesquisas.

Referências

- BACELLAR, A. **A análise de dados na pesquisa qualitativa**. Tubarão-SC: Editora Unisul, v.7, n.21, p.07-20, jul./out. 2000.
- BAIN & COMPANY. “**Net Promoter System: Benefits of NPS.**” Disponível em: <http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score>. Acesso em: 24 ago. 2019.
- BOLTON, R.; JAMES, H. D. **A Multistage Model of Customer’s Assessments of Service Quality and Value**. *Journal of Consumer Research*, 17. 375-84, 1991.
- BRAGA, Antônio P. B. **Os princípios da oportunidade**. Sagra Consultoria em Vendas. Recife, 2006.
- CAPLAN, S. **Using focus group methodology for ergonomic design**. *Ergonomics*, v. 33, n.5, 33, 1990.
- CARNEGIE, Dale. **Alta performance em vendas: como fazer amigos e influenciar clientes para aumentar suas vendas**. 3 ed. Rio de Janeiro: BestSeller. ISBN 978-85-7684-072-5, 2007.
- CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. Tom Connellan; tradução Marcello Borges. São Paulo: Futura, 1998.
- COSSA, Gabriel Chicale. **O Net Promoter Score e as métricas tradicionais de satisfação e lealdade do cliente na previsão do desempenho financeiro**. Dissertação (Mestrado em Estatística e Gestão de Informação) Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2016.
- DEBUS, Mary (Org.). **Manual para excelência em la investigación mediante grupos focales**. Pennsylvania: University of Pennsylvania/Applied Communications Technology, Needham Porter Novelli, v.33, n.3, p.83-91, Jul/set. 1998.
- DETZEL, D. H; DESATNICK, R. L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995
- DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes. Do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar**. São Paulo. Saraiva, 2011.
- FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. ISBN 0-07-021760-2, 2000.
- FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre/RS: Sphinx. Sagra (distrib.), 2000.
- GLITZ, B. **The focus groups for libraries and librarians**. New York: Forbes, 1998.
- GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes**. 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.
- HERNON, P; WHITMAN, J. R, **Delivering satisfaction and service Quality: A Customer-Based Approach for Librarians**. Chicago: American Library Association, 2001.
- JOHNSON, D. Focus groups. In: ZWEIZIG, D. et al. **Tell it! Evaluation sourcebook & training manual**. Madison: SLIS, 1994.
- KITZINGER J, B. Introduction: **the challenge and promise of focus groups**. In: Kitzinger J, Barbour RS (org.). *Developing focus group research: politics, theory and practice*. London (UK): Sage, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise planejamento, implementação e controle**. 5ª ed.

São Paulo: Atlas, 1998.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA Kelmara Mendes. **Triangulação de dados: uma análise da satisfação dos usuários de sistema de gestão de projetos de uma IES.** Revista Valore, Volta Redonda, 4 (Edição Especial):572-587, 2019.

KRUEGER, R. A. & Casey, M. A. **Focus groups: A practical guide for applied research** (4th Ed.). Thousand Oaks, California: Sage, 2009.

KRUEGER, R.A. **Focus groups: a practical guide for applied research.** 2. ed. Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITÃO, Bárbara Júlia Menezello. **Grupos de foco: O uso da metodologia de avaliação qualitativa como suporte complementar à avaliação quantitativa realizada pelo sistema de biblioteca da USP.** Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) São Paulo, 2003.

MALHOTA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Tradução Laura Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookman. ISBN 85-3630650-5, 2006.

MERTON, R.K; FISKE, M; KENDALL, P.L. **The focused interview: a manual of procedures.** Glencoe: The Free Press, 1956.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa** São Paulo: HUCITEC, 2002.

MORGAN, D. L. **Focus group.** *Annual Review Sociology*, 22, 129-152, 1996.

MORGAN, D. L. **Focus groups as qualitative research.** Newbury Park: Sage, 1988.

NETO, Aquinoel Neves Borges. **Impacto das interações de atendimento na retenção de clientes: uma análise do impacto do NPS das interações de atendimento no resultado da retenção de clientes de cartão de crédito.** Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) São Paulo, 2018.

OLIVEIRA, M; FREITAS, H. M. R. **Focus Group - pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento.** Revista de Administração - RAUSP, São Paulo v.33, p.83-91, jul/set, 1998.

OLIVEIRA, Marcelo Custodio. **Aplicação de Customer Experience: Um estudo com foco no setor Automotivo do Brasil.** Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, 2019.

POPE, M; MAYS, N. **Reaching the parts other methods cannot reach:** *British Medical Journal*, v. 311, p. 42-45, July. 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 18. ed. Rio de Janeiro,1991.

REICHHELD, Fred; **A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RESSEL, B. L, et al. **O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa.** *Texto Contexto Enfermagem*, Florianópolis, out-dez; 17(4): 779-86, 2008.

RODRIGUES, Pedro Ivo de Oliveira. **Otimizando o método net promoter score-NPS, para avaliação da satisfação do cliente.** Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) da Faculdade Boa Viagem. Recife, 2015.

ROSA, S. G. M. **O poder do pós-venda.** 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS. CDU 658.818, 2004.

ROSSI, P. E; BRAGA, P. S. **Satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de inspeção veicular.** *Revista Administração on line. FECAP*, v. 5, n 3, p. 11, 2004.

SILVA, Isabel Soares; VELOSO, Ana Luísa; KEATING, José Bernardo: **Focus group: Considerações teóricas e metodológicas**. Revista Lusófona de Educação, n. 26, 2014.

VILARES, Manuel José; COELHO, Pedro Simões. **Satisfação e lealdade do cliente: Metodologias de avaliação, gestão e análise**. 2nd ed. Lisboa: Escolar Editora, 2011.

WILSON, T. D. **Recent trends in user studies: action research and qualitative methods**. Information Research, v. 5, n.3, Apr. 2000.

Recebido em: **09-10-2020**

Aceito em: **04-08-2021**

Endereço para correspondência:

Nome: **Edi Branco da Silva**

Email: **edi.silva@sou.unijui.edu.br**



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)