

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Martina Biolo Magnus

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DO
CLIENTE PARA UM LABORATÓRIO DE P&D

Porto Alegre

2007

Martina Biolo Magnus

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DO
CLIENTE PARA UM LABORATÓRIO DE P&D

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2007

MARTINA BIOLO MAGNUS

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DO
CLIENTE PARA UM LABORATÓRIO DE P&D

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce – UFRGS

AGRADECIMENTOS

À Escola de Administração da UFRGS, pela excelência no ensino e também por ter aberto inúmeras portas para o meu desenvolvimento profissional.

Aos professores que fazem com que esta Escola esteja entre as melhores do país. Em especial ao meu orientador, Fernando Bins Luce, por estar sempre disponível para compartilhar o seu conhecimento e a sua experiência, por dar valiosas contribuições ao meu trabalho, além de orientar-me nas minhas escolhas profissionais.

Ao professor Antônio Gastaud Maçada, por ter tornado possível o sonho de estudar em uma universidade americana, através da realização do convênio com a CAPES, e também por todo apoio e amizade.

À PS Empresa Júnior, pelo primeiro contato prático com a administração e pela experiência única de aprendizado. Aos professores Paulo César Motta e Walter Nique, por apoiarem esta iniciativa e pela sua dedicação e amizade aos alunos.

À empresa que possibilitou que eu realizasse o meu trabalho de conclusão, pelo apoio e pelas informações disponibilizadas. Em especial à responsável pela área de Qualidade, Beatriz Benezra, bem como aos gerentes de projeto e demais colegas de trabalho, sem os quais a realização deste projeto não teria sido possível.

À minha família e ao meu namorado, pelo amor incondicional e pelo apoio constante.

Aos amigos, especialmente àqueles que conheci na faculdade, por todos os momentos compartilhados.

RESUMO

O objetivo deste estudo é propor um sistema de acompanhamento do cliente para um dos laboratórios de P&D de uma empresa líder no mercado mundial de tecnologia, levando em consideração a importância da garantia de uma experiência satisfatória para se manter um relacionamento de longo prazo. Para sustentar o trabalho, foram explorados os conceitos de marketing de relacionamento, experiência do cliente e satisfação do cliente, além do material referente à Experiência Total do Cliente utilizado globalmente na empresa em estudo. Em seguida, com base na análise de documentos e de entrevistas informais com os gerentes das equipes de projeto internas, foram definidos os quatro pontos de contato com o cliente, a partir dos quais foi desenvolvido o sistema de acompanhamento. Com o objetivo de levantar os atributos de satisfação para cada ponto de contato - com exceção do primeiro, que é o início do projeto - foram realizadas entrevistas em profundidade com clientes e membros das equipes internas. A análise dos resultados foi realizada em conjunto com os gerentes, para que fossem elaborados os questionários de satisfação. Além disso, foram definidos instrumentos de coleta de dados para o início do projeto, com o objetivo de conhecer melhor o cliente naquele momento e gerar resultados mais satisfatórios durante todo o desenvolvimento do projeto. Por fim, foi proposto o método de aplicação das pesquisas, incluindo o momento adequado para a utilização de cada instrumento de coleta de dados, quem serão os respondentes e os responsáveis pelo processo, além de como analisar os resultados e colocá-los em prática.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Experiência do Cliente, Satisfação do Cliente

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do Laboratório A.....	13
Figura 2 - Quadro comparativo entre transações singulares e trocas relacionais.....	18
Figura 3 - Os princípios da Diferenciação Baseada na Experiência.....	22
Figura 4 - <i>Status quo</i> x EBD.....	23
Figura 5 - <i>CEM</i> x <i>CRM</i>	25
Figura 6 - O papel da experiência do cliente para a competitividade das empresas	26
Figura 7 - A abordagem do gerenciamento da experiência do cliente nas empresas	27
Figura 8 - Obstáculos à melhoria da experiência do cliente.....	27
Figura 9 - Padrões de experiência do cliente.....	33
Figura 10 - Como proporcionar uma frente unificada ao cliente	36
Figura 11 - Entrevistas realizadas.....	41
Figura 12 - Ciclo de Vida do Desenvolvimento	45
Figura 13 - <i>Waterfall Model</i>	45
Figura 14 - <i>Iterative Model</i>	46
Figura 15 - <i>Agile Model</i>	47
Figura 16 - Práticas de Gerenciamento de Projetos e de Engenharia de <i>Software</i>	48
Figura 17 - Indicadores de Satisfação - Classe Equipe	50
Figura 18 - Indicadores de Satisfação - Classe Comunicação.....	51
Figura 19 - Indicadores de Satisfação - Classe Tempo	52
Figura 20 - Indicadores de Satisfação - Classe Plano de Projeto	52
Figura 21 - Indicadores de Satisfação - Classe Escopo	53
Figura 22 - Indicadores de Satisfação - Classe Gerenciamento de Projetos	53
Figura 23 - Indicadores de Satisfação - Classe Qualidade	54
Figura 24 - Classes de indicadores de satisfação.....	54
Figura 25 - Sistema de acompanhamento do cliente	56

LISTA DE SIGLAS

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

EBD – *Experience Based Differentiation*

CEM – *Customer Experience Management*

CRM – *Customer Relationship Management*

SQA – *Software Quality Assurance*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
2	OBJETIVOS	14
2.1	OBJETIVO GERAL.....	14
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	15
3.1.1	Relação singular e troca relacional	17
3.1.2	O processo de desenvolvimento do relacionamento	19
3.1.3	A manutenção do relacionamento.....	20
3.1.4	Problemas do marketing de relacionamento.....	20
3.2	EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	21
3.2.1	O que é experiência do cliente	23
3.2.2	Experiência do cliente x CRM.....	24
3.2.3	Os padrões para a coleta de informações sobre a experiência do cliente.....	25
3.2.4	Dados sobre experiência do cliente	26
3.3	SATISFAÇÃO DE CLIENTES	27
3.3.1	A relação entre qualidade e satisfação do cliente	31
3.4	EXPERIÊNCIA TOTAL DO CLIENTE NA EMPRESA X	31
3.4.1	Como a experiência total do cliente se relaciona com os objetivos corporativos e valores da Empresa X	32
3.4.2	Comportamentos-chave de qualidade e experiência total do cliente	33
3.4.3	Por que é importante a melhoria da experiência do cliente	34
3.4.4	O valor dos clientes leais	34
3.4.5	Alinhando a promessa de marca Empresa X por segmento de clientes	35
3.4.6	Trabalhando até os limites por uma vantagem competitiva	35
3.4.7	Definindo o ciclo de vida do cliente.....	36
3.4.8	Coletando informações sobre os clientes	36
3.4.9	Avaliando a Experiência Total do Cliente (TCE).....	37
3.4.10	Tomada de ação com base no <i>feedback</i> do cliente	37
3.4.11	Informando resultados aos clientes e funcionários.....	38
4	MÉTODO	39
4.1	ESTUDO EXPLORATÓRIO.....	39
4.2	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	40
4.3	ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE AÇÃO	42
5	RESULTADOS	44
5.1	DEFINIÇÃO DOS PONTOS DE CONTATO COM O CLIENTE	44
5.2	DEFINIÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO CLIENTE QUE DEVEM SER CONHECIDAS NO INÍCIO DO PROJETO	48
5.3	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	49
6	SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DO CLIENTE	56
6.1	APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS PARA SE CONHECER O CLIENTE A PARTIR DO INÍCIO DO PROJETO.....	57
6.1.1	Quando realizar a aplicação dos questionários	57
6.1.2	Instrumentos de coleta de dados	57
6.1.3	Responsáveis/Respondentes.....	58

6.2	APLICAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO	58
6.2.1	Quando realizar a aplicação dos questionários	58
6.2.2	Instrumentos de coleta de dados	59
6.2.3	Responsáveis	60
6.2.4	Respondentes.....	60
6.2.5	Análise e aplicação dos resultados	61
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
	REFERÊNCIAS	64
	APÊNDICES	67

1 INTRODUÇÃO

“Os novos e cada vez mais eficientes métodos utilizados pelas empresas para entender os clientes e responder aos seus desejos e preferências permitem que se construam relações cada vez mais significativas com os consumidores, como jamais visto antes.” (FOURNIER; DOBSCHA; MICK, 1998, p.42).

Existe hoje uma variedade imensa de conceitos, métodos e ferramentas à disposição das empresas para que as mesmas sejam capazes de acompanhar e conhecer os clientes. Por outro lado, o estudo e a teoria de marketing ainda estão distantes do dia-a-dia de inúmeras organizações. O desafio é colocar estes conceitos em prática, de maneira que o cliente perceba que há uma real intenção de conhecê-lo e entendê-lo, e assim seja desenvolvido um relacionamento de longo prazo.

Nesse contexto, é de grande importância o estudo do marketing de relacionamento, que para Evans & Laskin (*apud* GROFF, 2001) é o processo pelo qual são construídas alianças de longo prazo, de forma que comprador e vendedor trabalhem juntos em busca de objetivos comuns. Estes objetivos são alcançados quando as necessidades dos consumidores são entendidas e satisfeitas, e os consumidores são tratados como parceiros de serviço.

Para Czinkota et al. (2001), o cliente está satisfeito quando a qualidade percebida é melhor ou igual à esperada. Segundo Macneil (*apud* DWYER; SCHURR; OH, 2006, p. 112), “é de se esperar que os participantes de uma troca relacional obtenham satisfação complexa, pessoal e não econômica, e se envolvam em trocas sociais.” E é apenas medindo sistematicamente esta satisfação, levando em consideração impressões físicas e emocionais, que podem ser realizadas ações de melhoria.

Segundo Meyer e Schwager (2007) a satisfação do cliente é composta por uma série de experiências do cliente, podendo ser definida como o resultado das experiências boas, menos as ruins. Para entender como alcançar essa satisfação, as empresas precisam desconstruí-las em experiências componentes. As informações relacionadas às experiências do cliente são coletadas nos pontos de contato, tanto para empresas quanto para o consumidor final. Em cada ponto de contato, a diferença entre as expectativas e a experiência real do cliente mostra o que separa o encantamento da insatisfação.

Mas quem são os clientes? “Cliente é qualquer pessoa que seja impactada pelo produto ou processo. Os clientes podem ser externos ou internos” (JURAN, 1997, p. 8). Os clientes externos são as pessoas que compram os produtos (ou serviços) ou são impactados por eles e

não são membros da empresa que os fornece. Por outro lado, os clientes internos são impactados pelo produto e, ao mesmo tempo, são membros da empresa que o produz. Segundo Juran (1997, p. 54), “a maior parte dos produtos e processos existe para servir clientes internos”.

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de aplicar os conceitos de marketing de relacionamento e gestão da experiência do cliente em um dos laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de uma empresa líder mundial em tecnologia¹, localizado na cidade de Porto Alegre. Nessa unidade, todo o desenvolvimento de *software* é realizado através de projetos e existe um time responsável pela qualidade, que contribui para a melhoria contínua dos processos. Os clientes do laboratório, apesar de serem considerados internos por fazerem parte da mesma corporação, apresentam algumas características que os aproximam, consideravelmente, de clientes externos. Um laboratório da empresa nos Estados Unidos, por exemplo, tem a liberdade de contratar outro laboratório da Índia, da China ou do Brasil, e a competição entre todos é muito acirrada, podendo ser comparada à concorrência entre empresas que não participam da mesma corporação.

Um dos objetivos de negócio desta unidade é manter relacionamentos de longo prazo com os seus parceiros. Para atingir esse objetivo, é clara a necessidade de investir na experiência do cliente e no seu relacionamento com as equipes de trabalho. Nesse sentido, obter informações sobre os clientes torna-se essencial. Atualmente, não existe neste laboratório nenhum processo que meça a satisfação dos clientes internos, bem como colete as informações necessárias para melhorar a experiência total desses clientes, em todos os pontos de contato com a organização.

É importante ressaltar que a organização como um todo considera a melhor experiência do cliente como um imperativo para os seus negócios. A lealdade do cliente é um dos seus objetivos corporativos e a dedicação aos seus clientes, um dos seus valores. Trabalhando neste sentido, ações para melhorar a experiência do cliente final em todos os momentos de interação tangível estão presentes, de maneira estruturada. O desafio é utilizar os mesmos princípios localmente, para melhorar a experiência do cliente interno desta unidade.

Diante do exposto, a pergunta que se procura responder neste trabalho é: qual é o melhor sistema de acompanhamento do cliente para o laboratório em estudo?

¹ O nome da empresa e do laboratório de P&D onde o trabalho foi realizado não serão divulgados por motivos de confidencialidade. No decorrer deste relatório, serão utilizados os termos Empresa X e Laboratório A.

O sistema de acompanhamento do cliente inclui o conhecimento e a satisfação do cliente. Através dele poderá ser feita a gestão da experiência total do cliente, para que seja conquistada a sua lealdade.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa X é um dos principais players da indústria mundial de tecnologia, tendo o Brasil como um dos integrantes da sua rede global de P&D, que atua em colaboração com diversos laboratórios da própria Empresa X em todo o mundo, especialmente nos Estados Unidos e na Europa.

A Empresa X investiu 180 milhões de reais nos últimos seis anos em P&D no Brasil, sendo que 40% do valor investido anualmente está ligado à sua contrapartida na Lei de Informática - regra que prevê que as companhias beneficiadas com isenção fiscal na produção local tenham de aplicar parte de sua receita em P&D no país. Entretanto, segundo o presidente da empresa no Brasil, o centro do Rio Grande do Sul deixou de ser um investimento para atender à contrapartida da Lei e se tornou estratégico, na medida em que, para quase todos os produtos fabricados pela organização em todo o mundo, existe pelo menos um *software* embarcado desenvolvido no Brasil.

A filial de P&D de Porto Alegre é dividida em dois laboratórios, que são responsáveis, cada um na sua área, por participar do desenvolvimento de produtos que serão lançados no mercado pela Empresa X nos próximos anos. Também são responsáveis pela pesquisa tecnológica que é feita em parceria com o meio acadêmico, em conjunto com aproximadamente 14 universidades do país.

O laboratório A, objeto deste estudo, foi estabelecido em 1997 e conta com mais de 150 funcionários e 800 pessoas envolvidas (considerando as ligados às universidades parceiras), números que vêm crescendo aproximadamente 30% ao ano. É importante mencionar que as áreas administrativas, como as de Recursos Humanos, Marketing e Finanças, estão localizadas na cidade de São Paulo. O organograma do laboratório A, em Porto Alegre, é o seguinte:

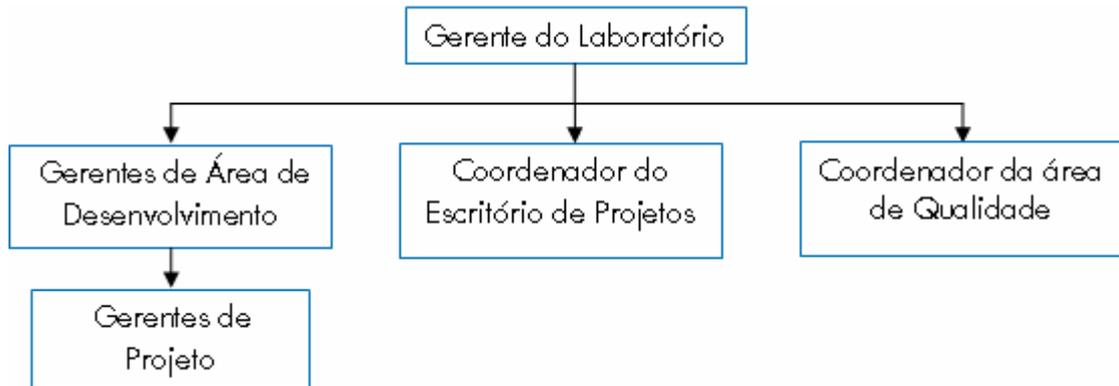


Figura 1 - Organograma do Laboratório A
 Fonte: Documentos internos da Empresa X.

O cliente do laboratório A é sempre uma organização da própria companhia e há um forte laço de confiança, pois se trabalha com projetos confidenciais e de geração de propriedade intelectual. Nos projetos realizados aqui, sempre muitos dinâmicos e com cronograma agressivo, o foco está na geração de novos produtos, que envolvem pesquisa e exploração de novas tecnologias. Os resultados obtidos são incorporados pelo cliente interno em uma solução maior, que posteriormente chegará até o cliente final através de produtos e soluções da Empresa X.

A escolha do laboratório A para a realização de um projeto de desenvolvimento depende das suas habilidades e competências. Enquanto um laboratório nos Estados Unidos pode apresentar melhor qualidade técnica, um laboratório da Empresa X na Índia tende a apresentar qualidade inferior. E essa relação também se reflete no preço dos projetos. O laboratório do Brasil possui um custo/benefício considerado bom, mas a competição interna é “voraz”. Se laboratórios de outros países, como China, por exemplo, passarem a apresentar maiores vantagens competitivas, a tendência é que se aumente o investimento naqueles locais. Por mais que os laboratórios façam parte da mesma corporação, todos competem entre si por projetos, de maneira semelhante à competição entre empresas diferentes.

2 OBJETIVOS

Neste capítulo são apresentados os objetivos do trabalho.

2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um sistema de acompanhamento do cliente para um dos Laboratórios de P&D da Empresa X.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir os pontos de contato com o cliente durante o desenvolvimento dos projetos.
- Identificar as informações a respeito do cliente que, se conhecidas no início dos projetos, podem impactar positivamente do desenvolvimento dos mesmos.
- Identificar os atributos que afetam o grau de satisfação dos clientes, em cada ponto de contato.
- Elaborar os instrumentos de coleta de dados para cada ponto de contato com os clientes.
- Definir o processo para a aplicação das pesquisas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que orientam e sustentam este trabalho. Foram selecionados os seguintes conceitos, considerados mais relevantes para a realização do estudo: marketing de relacionamento, experiência do cliente e satisfação do cliente. Além disso, são apresentados os conceitos de Experiência Total do Cliente utilizados pela Empresa X.

3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Rocha e Luce (2006, p. 87), o relacionamento entre compradores e vendedores encontra-se na essência da disciplina de marketing. Os autores também afirmam que “o termo ‘marketing de relacionamento’ acabou se impondo para designar o campo de estudos que analisa os relacionamentos entre organizações e seus clientes, no âmbito da disciplina de Marketing”.

Para Evans & Laskin (apud GROFF, 2001), marketing de relacionamento é o processo pelo qual são construídas alianças de longo prazo, de forma que comprador e vendedor trabalhem juntos em busca de objetivos comuns. Estes objetivos são alcançados quando as necessidades dos consumidores são entendidas e satisfeitas, e os consumidores são tratados como parceiros de serviço. O marketing de relacionamento é um processo contínuo, que requer que a empresa tenha contato constante com os clientes para assegurar que os seus objetivos estão sendo alcançados; integre o processo de marketing de relacionamento ao de planejamento estratégico, habilitando a empresa a melhor gerenciar seus recursos e a atender as necessidades futuras dos clientes.

Kotler (2003) considera os relacionamentos como uma das coisas mais valiosas para uma organização. Para o autor, o marketing de relacionamento marca uma mudança de paradigma no marketing – de se pensar apenas em termos de competição e conflito, para se pensar em termos de cooperação e dependência mútua – e as suas principais características são as seguintes: está focado em parceiros e clientes, e não em produtos; coloca mais ênfase na retenção dos clientes, que na conquista de novos clientes; conta mais com times multifuncionais, do que com o trabalho departamental; está baseado em escutar e entender,

mais do que em falar.

Wiersema (apud PIPKIN, 1998) afirma que, quando duas empresas evoluem de um simples relacionamento de fornecimento e venda para um relacionamento mais íntimo entre fornecedor e cliente, com suas complexidades técnicas e operacionais, elas desenvolvem uma nova maneira de fazer negócios, com novas estruturas, novas estratégias, novos valores e uma nova visão. O sucesso vem da troca de informações e da construção de confiança. Os fornecedores vêem os problemas de seus clientes como se fossem seus problemas e acreditam que a intimidade com o cliente é a melhor forma de obter resultados concretos, tangíveis e recompensadores para ambas as partes. Ou seja, o melhor resultado para o cliente é o melhor resultado para o fornecedor. O autor ainda afirma que as empresas que adotam o marketing de relacionamento constataam que as relações mais extensas com um número menor de fornecedores eliminam flutuações imprevisíveis de preço, dão mais estabilidade ao intensificar relacionamentos constantes, incentivam uma atmosfera de solução cooperativa de problemas e, em última análise, aumentam os lucros gerais.

O marketing de relacionamento, segundo Kotler (2003) também exige novas práticas com relação aos 4Ps:

a) Produto:

I) Mais produtos são customizados, de acordo com as preferências dos clientes.

II) Novos produtos são desenvolvidos com fornecedores e distribuidores.

b) Preço:

I) A empresa irá determinar o preço com base no relacionamento com o cliente e com o pacote de características e serviços solicitados.

II) No marketing organizacional, há mais negociação, pois os produtos geralmente são desenvolvidos para cada consumidor.

c) Distribuição:

I) O marketing de relacionamento favorece a relação direta com o cliente, reduzindo o papel de intermediários.

II) O marketing de relacionamento oferece alternativas para os consumidores escolherem como querem fazer o pedido, pagar, receber, instalar e até consertar o produto.

d) Comunicação:

I) O marketing de relacionamento favorece um diálogo e uma comunicação mais individualizada com o cliente.

II) O marketing de relacionamento favorece uma comunicação mais integrada, para entregar a mesma promessa e imagem para o consumidor.

III) O marketing de relacionamento estabelece uma extranet com grandes clientes, para facilitar a troca de informações, o planejamento conjunto, ordens e pagamentos.

Paralelamente à perspectiva de marketing, Rocha e Luce (2006, p.88) consideram que:

O relacionamento entre organizações passou a ser abordado também na área de gestão de operações, em temas como: logística, compras, gestão da cadeia de suprimentos e gestão da qualidade. Muitos estudos desta área compartilham esquemas conceituais e construtos com aqueles realizados por pesquisadores de marketing de relacionamento.

3.1.1 Relação singular e troca relacional

Segundo Dwyer, Schurr e Oh (2006), os conceitos de relacionamento são construídos sobre os fundamentos de relação singular, caracterizada por comunicação limitada e conteúdo exíguo, sem o conhecimento da identidade das partes. Caso exista esse conhecimento, surgem relações. No entanto, uma base de clientes forte depende da natureza do contato relacional entre comprador e vendedor. Um exemplo de relação singular é a compra de uma garrafa de água que ocorre no semáforo, uma única vez, com o pagamento feito em dinheiro, sendo que a marca do produto, a cidade e o vendedor são desconhecidos. Neste exemplo, surgem relações na medida em que o comprador passa a comprar água com regularidade, do mesmo vendedor

Segundo Macneil (apud DWYER; SCHURR; OH, 2006, p. 112):

Da maior importância é o fato de que a troca relacional se dá com o tempo: cada transação precisa ser vista em termos de seu histórico e do futuro para ela previsto. As bases da colaboração futura podem ser sustentadas por premissas implícitas e explícitas, confiança e planejamento. É de se esperar que os participantes de uma troca relacional obtenham satisfação complexa, pessoal e não econômica, e se envolvam em trocas *sociais*. Como os deveres e o desempenho são relativamente complexos e ocorrem ao longo de um período de tempo prolongado, as partes podem dirigir muitos esforços a uma definição e a uma mensuração cautelosa dos itens de troca.

A Figura 2 resume as características de transações singulares e trocas relacionais:

ELEMENTOS CONTRATUAIS	TRANSAÇÕES SINGULARES	TROCA RELACIONAL
CARACTERÍSTICAS SITUACIONAIS		
Momento da troca (início, duração e encerramento)	Início distinto, breve duração e término abrupto pelo desempenho	O início vem de avenças anteriores; a troca é mais duradoura, refletindo um processo contínuo
Número de partes (entidades que participam de algum aspecto do processo de troca)	Duas partes	Muitas vezes há mais de duas partes envolvidas no processo e na governança de troca
Obrigações (três aspectos: fontes de conteúdo, fontes de obrigação e especificidade)	Conteúdo decorrente de ofertas e alegações simples, obrigações decorrentes de crenças e costumes (aplicação externa) e obrigações padronizadas	O conteúdo e as fontes de obrigações são promessas feitas na relação, mais usos e costumes e a lei; as obrigações são personalizadas, detalhadas e administradas no contexto da relação
Expectativas quanto ao relacionamento (especialmente em relação a conflitos de interesses, prospectos de união e problemas em potencial)	Esperam-se conflitos de interesse (metas) e baixa união, mas não se esperam problemas futuros porque o pagamento em dinheiro e à vista com contraprestação instantânea exclui a interdependência futura.	Conflitos de interesses e dificuldades futuras são contrabalançados por confiança e esforços de união
CARACTERÍSTICAS PROCESSUAIS		
Relações pessoais primárias (interação e comunicação sociais)	Relacionamento pessoal mínimo; predominam comunicações ritualísticas	Obtêm-se importantes satisfações pessoais e não econômicas; são utilizadas comunicações tanto formais quanto informais
Solidariedade contratual (regulação do comportamento de troca para garantir prestação)	Regidas por normas sociais, regras, etiqueta e perspectivas de benefício pessoal	Maior ênfase sobre a regulação jurídica e a auto-regulação; satisfações psicológicas levam a ajustes internos
Transferibilidade (a capacidade de transferir direitos, obrigações e satisfações para outras partes)	Transferibilidade total; não importa quem cumpra a obrigação contratual	Transferibilidade limitada; a troca é fortemente dependente das identidades das partes
Cooperação (especialmente esforços conjuntos de prestação e planejamento)	Sem esforços conjuntos	Esforços conjuntos ligados às prestações e ao planejamento ao longo do tempo; o ajuste com o passar do tempo é endêmico
Planejamento (o processo e os mecanismos para lidar com mudança e conflitos)	Foco primário na substância da troca; não se antevê futuro	Foco significativo sobre o processo de troca; planejamento detalhado de trocas futuras em novos ambientes para atender às metas em mutação; abundam premissas tácitas e explícitas
Mensuração e especificidade (cálculo e ajuste da troca)	Pouca atenção dada a mensuração e especificações; a prestação é óbvia	Importante atenção dada a mensuração, especificação e quantificação de todos os aspectos prestacionais, inclusive benefícios futuros e psíquicos
Poder (a capacidade de impor sua vontade a outros)	O poder pode ser exercido quando são feitas promessas até que executadas	A maior interdependência aumenta a importância da aplicação cuidadosa de poder na troca
Divisão de benefícios e ônus (a medida do compartilhamento de benefícios e ônus)	Forte divisão de benefícios e ônus compartimentalizados; alocação exclusiva às partes	Tende a incluir algum nível de compartilhamento de benefícios e ônus e ajustes, com o tempo, aos benefícios e ônus, sejam compartilhados ou compartimentalizados

Figura 2 - Quadro comparativo entre transações singulares e trocas relacionais

Fonte: Dwyer; Schurr; Oh (2006, p. 113).

Levitt (1990) faz uma analogia desse relacionamento com o casamento, onde a venda é a consumação do namoro, e comprador e vendedor são os cônjuges. O quão bom vai ser o casamento, depende de como ele será administrado pelo comprador e pelo vendedor. A

relação sempre envolve custos e benefícios. De acordo com Spekman, Strauss e Smith, (apud DWYER; SCHURR; OH, 2006) a possibilidade de ganho das decisões conjuntas, e também das individuais, está acima de tudo, por causa da comunicação eficaz e da colaboração para a consecução das metas.

3.1.2 O processo de desenvolvimento do relacionamento

Scanzoni (apud DWYER; SCHURR; OH, 2006) descreve cinco fases por meio as quais os relacionamentos se desenvolvem:

a) **Conscientização:**

Refere-se ao conhecimento, pela parte A, de que B representa um parceiro de troca viável. Nesta fase, os atos são unilaterais.

b) **Exploração:**

Qualquer interação bilateral marca o início desta fase, que se refere à busca e teste da troca relacional. São avaliadas as obrigações, os benefícios e os encargos, e a possibilidade de troca. A exploração é composta por cinco subprocessos: atração, comunicação e barganha, desenvolvimento e exercício de poder, desenvolvimento de normas e desenvolvimento de expectativas.

c) **Expansão:**

Refere-se ao aumento contínuo dos benefícios obtidos e à crescente interdependência dos parceiros. Aumenta a dependência mútua.

d) **Compromisso:**

Refere-se a uma declaração de continuidade do relacionamento. É a fase mais avançada do relacionamento, quando se atinge um grau de satisfação que virtualmente exclui outros parceiros que possam oferecer benefícios semelhantes.

e) **Dissolução:**

A dissolução pode ocorrer em qualquer uma das fases seguintes e é mais facilmente iniciada unilateralmente.

3.1.3 A manutenção do relacionamento

De acordo com Heide (apud GROFF, 2001), é necessário que certos processos sejam executados para a manutenção do relacionamento. Os processos são os seguintes:

a) Especificação de papéis:

Define quais decisões e funções são atribuídas a cada membro do relacionamento.

b) Planejamento:

É a explicitação ex ante das responsabilidades e obrigações das partes para o caso de futuras contingências.

c) Ajuste:

Quando as partes, de maneira flexível, negociam ajustes para fazer frente às alterações que ocorrem no ambiente de negócios.

c) Procedimentos de monitoração:

Contempla a medição de performances combinada com processos de socialização interna visando autocontrole.

d) Sistemas de incentivo:

É a distribuição dos benefícios com base no comprometimento com a parceria e sua performance.

e) Meios de obrigação:

Os valores comuns atuam como sistema de obrigações e a perspectiva de futuros negócios, per se, funciona como fator complementar para atendimento das obrigações.

3.1.4 Problemas do marketing de relacionamento

Para Fournier, Dobscha e Mick (1998), ironicamente, exatamente o que está sendo feito para construir relacionamentos com clientes, está destruindo estes relacionamentos. O marketing de relacionamento é poderoso em teoria, mas na prática tem causado muitos problemas. É necessário que as empresas comecem a se comportar de maneira a mostrar aos seus clientes que elas podem ser parceiras de valor, que o marketing de relacionamento não precisa ser vazio, sem significado ou estressante. Marqueteiros estão entre o consumidor e a empresa; eles são ambos representantes da empresa e dos clientes, e os dois papéis são

críticos. No entanto, não se percebe um equilíbrio entre estes dois papéis. O marketing de relacionamento não tem aproximado os clientes das empresas. Ao invés disso, tem feito o contrário. Ações equivocadas têm colocado em risco a reputação do marketing de relacionamento, que apenas pode funcionar for colocado em prática de acordo com os princípios sobre os quais foi fundado. É alarmante a velocidade com a qual relacionamentos podem ser destruídos através de ações equivocadas. Exemplo disso são as ações de telemarketing e as próprias ações de bancos que enviam cartões de créditos que não foram solicitados, e acabam cobrando a anuidade dos seus clientes, o que é extremamente inconveniente.

3.2 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Bond e Jeffery (2007) consideram a experiência do cliente com a marca uma das estratégias de marketing mais importante dos dias de hoje. Juntamente com velocidade, a experiência do cliente está no DNA das empresas mais inovadoras do mercado, como *Vodafone*, *Nissan*, *Hyundai*, *Apple*, *Starbucks* e *FedEx*. Os autores afirmam também que a experiência do cliente é o próprio marketing, e que os consumidores estão mais independentes e neutros com relação às marcas do que nunca. As formas tradicionais de propaganda, como os anúncios de US\$ 2,4 milhões durante o *Super Bowl* nos Estados Unidos, não influenciam mais a receita se os clientes não tiverem uma boa experiência.

Segundo Meyer e Schwager (2007) a experiência do cliente engloba todos os aspectos da oferta de uma empresa: a qualidade do serviço ao cliente, mas também propaganda, embalagens, funcionalidades de produtos e serviços, confiança etc. Porém, poucas das pessoas responsáveis por cada um desses aspectos entendem as suas decisões separadas moldam a experiência do cliente. E algumas empresas não entendem por que precisam se preocupar com a experiência do cliente; outras coletam dados, mas não compartilham os resultados; outras ainda distribuem os dados, mas falham ao não atribuírem a ninguém a responsabilidade de colocá-los em uso. A atenção aos clientes requer um processo através do qual todas as áreas se preocupem em entregar uma boa experiência ao cliente e a gerência sênior garanta o equilíbrio entre as suas ações e os resultados da empresa.

Utilizar métodos tradicionais para se diferenciar no mercado está ficando cada vez mais difícil. Segundo Band (2006) as empresas estão procurando proporcionar uma boa

experiência aos clientes para poderem vencer e reter clientes. As estratégias de Diferenciação Baseada na Experiência (EBD²) têm se tornado mais importantes para o sucesso; e preço, qualidade, entrega e funcionalidades do produto são muito limitadas para servirem como fatores de diferenciação. O autor também afirma que, mesmo que aparentemente as empresas estão discutindo a experiência do cliente, a maioria delas ainda não sabe como colocar isso em prática.

A figura a seguir ilustra os princípios da Diferenciação Baseada na Experiência:



Figura 3 - Os princípios da Diferenciação Baseada na Experiência

Fonte: Adaptado de Manning et al (2007, p. 6).

A Diferenciação Baseada na Experiência também requer um enfoque diferente para a experiência do cliente:

² Do inglês, *Experience Based Differentiation*

	<i>Status quo</i>	EBD
Insights dos principais clientes	Como a empresa interage com os clientes	Como os clientes atingem os seus objetivos
Ofertas de mercado	Funcionalidades do produto	Soluções que combinam produto, serviço e interface digital
Uso dos atributos da marca	Limitado; dirige a comunicação de marketing	Extensivo, traduzido em requisitos para todas as interações
Envolvimento dos funcionários	Obrigado	Cultivado
Mudanças estruturais	Organizacional	Cultural
Comprometimento dos executivos seniores	Executivos apóiam esforços com relação à experiência do cliente	Os executivos estão ativamente envolvidos

Figura 4 - Status quo x EBD
 Fonte: Adaptado de Manning et al (2007, p. 6).

3.2.1 O que é experiência do cliente

A experiência do cliente, para Meyer e Schwager (2007), é a resposta interna e subjetiva que os clientes têm com relação a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa. O contato direto geralmente ocorre durante a compra, o uso ou a prestação de um serviço, e, na maioria das vezes, é iniciado pelo cliente. O contato indireto costuma envolver encontros não planejados com o produto de uma empresa, serviços, ou marcas, e inclui críticas ou recomendações de boca em boca, propaganda, reportagens etc.

O segredo para uma boa experiência não é a multiplicidade de funcionalidades. Segundo os autores, consumidores preferem o sistema operacional da Macintosh, que apresenta menor número de funcionalidades e opções de configuração quando comparado ao Microsoft Windows, porque têm uma melhor experiência o mesmo. Uma marca de sucesso molda a experiência do cliente incorporando sua proposição de valor em todas as funcionalidades da sua oferta. Já no contexto B2B, uma boa experiência é aquela sem problemas. Uma empresa B2B ajuda seus clientes corporativos a servirem seus clientes e a resolverem seus problemas de negócio, assim como uma empresa B2C satisfaz as necessidades dos seus clientes.

Com relação à satisfação do cliente, os autores afirmam que é composta por uma série de experiências do cliente, podendo ser definida como o resultado das experiências boas, menos as ruins. As informações relacionadas às experiências do cliente devem ser coletadas nos pontos de contato, onde a diferença entre as expectativas e a experiência real do cliente mostra o que separa o encantamento da insatisfação. As expectativas das pessoas são estabelecidas, em parte, pelas suas experiências anteriores com a empresa. Os clientes instintivamente comparam cada nova experiência, positiva ou negativa, com experiências anteriores e assim as julgam. Expectativas também podem ser moldadas pelas condições do mercado, pela concorrência e pela condição pessoal do cliente. Até mesmo quando a própria empresa estabelece as expectativas, o cliente pode se decepcionar.

Os pontos de contato são definidos por Meyer e Schwager (2007) como instâncias de contato direto com o produto ou serviço em si, ou com as suas representações pela empresa ou terceiros. A série de pontos de contato pode ser chamada de “corredor do cliente”. O que pode ser considerado um ponto de contato significativo muda durante a vida do cliente e nem todos os pontos de contato têm o mesmo valor. Assim, as empresas necessitam mapear os pontos de contato e estar atentas aos problemas que podem surgir em cada um deles.

3.2.2 Experiência do cliente x CRM

De acordo com Meyer e Schwager (2007) o Gerenciamento da Experiência do Cliente (CEM³) e Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM⁴) apresentam certas diferenças:

³ Do inglês, *Customer Experience Management*

⁴ Do inglês, *Customer Relationship Management*

	O que	Quando	Como é monitorado	Quem utiliza a informação	Relevância para a performance futura
Customer Experience Management (CEM)	Coleta e distribui o que um cliente pensa sobre a empresa	Nos pontos de interação com o cliente: "touch points"	Pesquisas, estudos	Líderes fundacionais e de negócio, para atingir as expectativas e experiências melhores com produtos e serviços	Identifica lugares para adicionar ofertas nos "gaps" entre expectativas e experiência
Customer Relationship Management (CRM)	Coleta e distribui o que a empresa sabe sobre o cliente	Depois de haver um registro de uma interação com o cliente	Dados do pontos-de-venda, pesquisa de mercado, acompanhamento de vendas automatizado	Grupo que se relacionam diretamente com o cliente, como vendas, marketing e serviço ao cliente, para tornar a execução mais eficiente e mais eficaz	Dirige a venda cruzada, agregando produtos que possuem demanda com aqueles que não possuem

Figura 5 - CEM x CRM

Fonte: Adaptado de Meyer e Schwager (2007, p. 120).

Segundo os autores, muitos CEOs não apoiam iniciativas relativas à experiência do cliente, porque muito dinheiro já foi gasto com o CRM e a diferença entre os dois conceitos não é clara. Além disso, executivos das áreas de finanças ou engenharia, por exemplo, atribuem essa responsabilidade apenas às áreas de vendas, marketing e serviço ao cliente. E também existe um medo com relação ao que será revelado pelos dados: é fácil dizer que um negócio é dirigido pelos clientes quando não há dados que provem o contrário.

3.2.3 Os padrões para a coleta de informações sobre a experiência do cliente

Três padrões de informações sobre a experiência do cliente são apresentados por Meyer e Schwager (2007). Quando as empresas monitoram transações ocorridas em grande número e completadas por indivíduos individualmente, elas estão procurando por padrões passados. Então, as empresas recebem através desse método um fluxo de informações ininterrupto ou "persistente", que é analisado e comunicado internamente. A pesquisa é a ferramenta mais utilizada para se obter dados de padrões passados, mas os clientes também são abordados em fóruns online e blogs. A análise de padrões presentes não é simplesmente uma avaliação do significado e do sucesso de um encontro recente; a continuidade do relacionamento com o cliente é levada em conta e as informações são coletadas periodicamente. Por fim, padrões potenciais são revelados quando são sondadas oportunidades que geralmente emergem da interpretação de dados do cliente, assim como da observação do seu comportamento. Neste caso, as sondagens são realizadas de maneira

“pulsada”, sem agendamentos.

As pesquisas são amplamente utilizadas para medir padrões passados e presentes. Pesquisas por e-mail são superiores às impressas, pois podem ser facilmente compartilhadas; permitem distribuição rápida; minimizam atrasos na análise dos resultados e permitem ação rápida. Além disso, as pesquisas por e-mail podem ser facilmente modificadas e adaptadas a cada cliente. Por outro lado, as pesquisas também apresentam limitações e não devem se tornar um aspecto negativo na experiência do cliente; a pesquisa não pode ser onerosa para o entrevistado ou negar a ele a chance de comunicar a natureza especial de sua experiência.

3.2.4 Dados sobre experiência do cliente

Uma pesquisa realizada com setenta e quatro executivos americanos da área de experiência do cliente apresenta dados interessantes sobre o assunto. Segundo Temkin e Geller (2007) não é uma surpresa que 85% dos entrevistados disseram que a experiência do cliente terá um papel muito importante ou crítico para competitividade de suas empresas, nos próximos três anos:

Que papel a experiência do cliente terá na competitividade da sua empresa, nos próximos três anos?

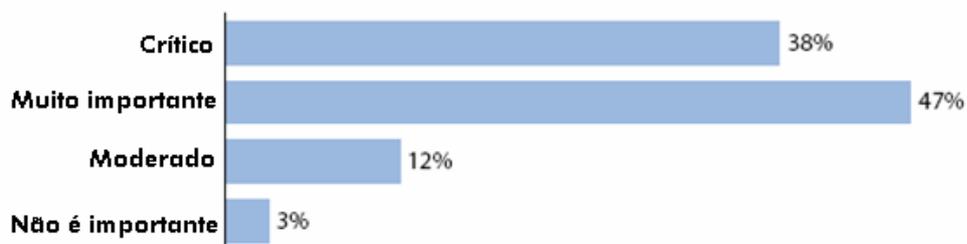


Figura 6 - O papel da experiência do cliente para a competitividade das empresas

Fonte: Adaptado de Temkin e Geller (2007, p. 2).

Analisando os resultados da pesquisa, Temkin e Geller (2007) também afirmam que por mais que haja quase um consenso quanto à importância da experiência do cliente, mais de metade dos respondentes da pesquisa (57%) afirmou que a sua empresa não apresenta uma abordagem disciplinada com relação ao gerenciamento dessa experiência:

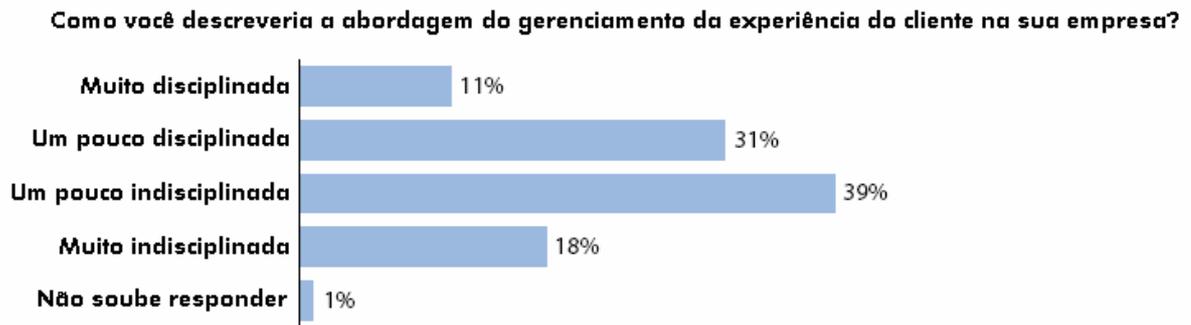


Figura 7 - A abordagem do gerenciamento da experiência do cliente nas empresas

Fonte: Adaptado de Temkin e Geller (2007, p. 3).

Com relação aos obstáculos à melhoria da experiência do cliente, os resultados foram os seguintes:



Figura 8 - Obstáculos à melhoria da experiência do cliente

Fonte: Adaptado de Temkin e Geller (2007, p. 4).

Por fim, o autor sugere que para superar os obstáculos, as empresas considerem três passos iniciais: ouvir os clientes quando estiver em dúvida; fazer com que a melhoria da experiência do cliente seja um trabalho diário; apontar um líder.

3.3 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

O tema satisfação de clientes já não é mais novidade: garantir a satisfação dos clientes se tornou um imperativo à sobrevivência das empresas. Entre as grandes corporações, é difícil

encontrar alguma que não possua um sistema para mensurar a satisfação dos seus clientes, de forma sistemática, através de pesquisas.

Para Rossi e Slongo (1998, p. 102):

Pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente. Esta pesquisa, assim, mede a qualidade externa ou performance da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing.

Além disso, os autores afirmam que os benefícios proporcionados por esse tipo de pesquisa são os seguintes: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente.

Segundo Kotler (2003) as empresas precisam monitorar e melhorar a satisfação dos clientes. Quanto maior o nível de satisfação, maior o nível de retenção. O autor cita quatro fatos: atrair novos consumidores custa entre 5 e 10 vezes mais que satisfazer e manter clientes atuais; em média, uma empresa perde entre 10 e 30 por cento dos seus consumidores por ano; 5 por cento de redução na perda de consumidores pode trazer um retorno entre 25 e 85 por cento, dependendo da indústria; a taxa de lucro com cada cliente retido tende a crescer com o passar do tempo.

Mas o que é satisfação? Segundo Motta (2002, p. 02):

A satisfação é o sentimento do cliente quanto ao atendimento de suas necessidades e desejos. Reflete o grau de consistência entre o que o consumidor espera de um serviço e o que percebe após seu consumo.

Rossi e Slongo (1998) apresentam dois conceitos de satisfação de clientes: satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada. Segundo os autores, o segundo conceito é mais atraente, sob um ponto de vista mais aplicado ou gerencial, porque fornece uma indicação clara e fundamental da performance atual e de longo prazo de uma empresa.

Moura (2006) afirma que a satisfação do cliente com um produto está relacionada à fase posterior à aquisição, enquanto a satisfação com o serviço é um estado experimentado durante o recebimento ou prestação do serviço.

A satisfação, segundo Zeithaml e Bitner (apud MOURA, 2006, p. 33) “é uma avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente”. O entendimento das autoras está alicerçado nos estudos de Oliver, que liderou as pesquisas sobre o Modelo de Expectativas. O modelo de Oliver (apud GIORDANI, 2007) é composto por cinco etapas:

a) Expectativas:

Durante a fase pré-compra são desenvolvidas as expectativas dos consumidores. A empresa é uma das principais responsáveis pela construção das expectativas, que podem ser de três categorias:

I) Desempenho equivalente: um julgamento normativo refletindo o desempenho que alguém deve receber, dados os custos e esforços necessários à compra e ao uso;

II) Desempenho ideal: o nível ótimo ou ideal esperado de desempenho;

III) Desempenho esperado: o que o desempenho provavelmente será.

b) Performance:

É a percepção de performance do produto que o consumidor tem durante o consumo. Um mesmo produto poderá ter performances diferentes para duas pessoas, pois a percepções delas são diferentes.

c) Comparação:

Quando existe a disponibilidade das informações a respeito das expectativas e da performance, o consumidor tem a possibilidade de compará-las.

d) Confirmação ou Desconfirmação:

Após a etapa de comparação, o cliente irá confirmar sua expectativa (performance é igual a expectativa) ou desconfirmar sua expectativa. No segundo caso, se a performance for pior que a expectativa, há uma desconfirmação negativa; se a performance for melhor que a expectativa, há uma desconfirmação positiva.

e) Discrepâncias:

Medida que irá indicar qual o nível de satisfação ou insatisfação, de acordo com o tamanho da diferença entre as expectativas e a performance.

Juntamente com o Modelo de Expectativas, Oliver (apud GIORDANI, 2007) classificou a palavra satisfação em cinco categorias de acordo com as características do consumidor, do produto ou da situação de consumo:

a) Contentamento:

Ausência de insatisfação, constituindo situação de fraca implicação.

b) Prazer:

Reação afetiva à aquisição de um produto.

c) Alívio:

Quando se evita ou elimina um estado negativo (por exemplo, compra de medicamentos).

d) Novidade:

Produtos ou situações onde o consumidor procura experimentar algo novo.

e) Surpresa:

Situação em que o consumidor surpreende-se com uma experiência de consumo não esperada ou procurada.

Segundo Fournier, Dobscha, e Mick (1998), o resultado do marketing de relacionamento pode ser medido através da satisfação dos clientes. Para esse autor, no entanto, a satisfação não é simplesmente uma questão de expectativas versus performance em um certo atributo de um produto ou serviço. Os consumidores não estão apenas insatisfeitos com computadores ou secretárias eletrônicas, mas estão satisfeitos ou insatisfeitos com a qualidade de vida no mundo de hoje. Para consumidores contemporâneos, a satisfação com o produto está fortemente ligada à satisfação com a vida, e as empresas precisam cuidar destas duas dimensões se esperam vencer.

Meyer e Schwager (2007) afirmam que muitas empresas têm medido a satisfação dos seus clientes e possuem inúmeros dados como resultado. O problema é que medir a satisfação do cliente não diz a ninguém como alcançá-la. A satisfação do cliente é o resultado de uma série de experiências do cliente, ou do resultado das boas, menos as ruins. Para entender como alcançar essa satisfação, as empresas precisam desconstruí-las em experiências componentes. As informações relacionadas às experiências do cliente são coletadas nos pontos de contato, tanto para empresas quanto para o consumidor final. Em cada ponto de contato, a diferença entre as expectativas e a experiência real do cliente mostra o que separa o encantamento da insatisfação.

A insatisfação dos clientes é generalizada e, por causa do poder que os mesmos possuem, é também cada vez mais perigosa, segundo Meyer e Schwager (2007). Por mais que as empresas conheçam bem os hábitos de compra dos seus clientes e o seu poder de consumo (além de outras características utilizadas para classificá-los), elas conhecem pouco sobre os pensamentos e emoções que resultam da interação com produtos e serviços. A não ser que as empresas entendam melhor as experiências subjetivas e o papel que cada função tem em moldá-las, a satisfação dos clientes acaba sendo mais um slogan que um objetivo alcançável.

3.3.1 A relação entre qualidade e satisfação do cliente

Segundo Rossi e Slongo (1998, p. 102):

As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes. Intimamente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas, a pesquisa sobre a satisfação de clientes insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de marketing. O estreito relacionamento entre marketing e qualidade evidencia-se a partir dos próprios conceitos de qualidade total. Kaoru Ishikawa, um dos autores pioneiros na área da qualidade total, popularizou a máxima de que “o marketing é a porta de entrada e de saída da qualidade”.

Os autores também afirmam que o peso atribuído ao item satisfação do cliente nos critérios utilizados para julgar a qualidade das empresas americanas e japonesas, através dos prêmios Malcolm Baldrige e Deming, respectivamente, mostra a importância do conhecimento relacionado à satisfação dos clientes da empresa. Os critérios avaliados para o Prêmio Malcolm Baldrige são sete: liderança; planejamento estratégico; foco no cliente e no mercado; gerenciamento de medição, análise e conhecimento; foco nos funcionários; gerenciamento de processo e resultados. No critério “resultados”, é considerado o item “satisfação do cliente”; no critério “foco no cliente e no mercado”, o item “eu pergunto se os meus clientes estão satisfeitos ou insatisfeitos com o meu trabalho”. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2007) um dos critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional é “clientes”. E este critério examina como a organização segmenta o mercado; identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos e marcas; e estreita seu relacionamento com os clientes, além de levar em conta como a organização avalia a satisfação e a insatisfação dos clientes.

3.4 EXPERIÊNCIA TOTAL DO CLIENTE NA EMPRESA X⁵

A estratégia da Empresa X para se tornar a empresa de tecnologia líder no mercado consiste em oferecer um valor único aos seus clientes, oferecendo um portfólio de produtos, serviços e soluções de alta tecnologia, baixo custo e melhor experiência de cliente. O

⁵ Todo o conteúdo desta seção foi baseado em documentos internos, de acesso restrito.

elemento “melhor experiência do cliente” é considerado um imperativo para o negócio, sendo crucial para o sucesso da empresa.

A Experiência Total do Cliente (TCE⁶) é a impressão total do cliente da Empresa X com base em suas percepções e em suas experiências com as pessoas, parceiros, produtos, serviços e soluções, em cada ponto de contato. Para a Empresa X:

- a) A TCE é maior que a soma das percepções e experiências de um cliente.
- b) As percepções e experiências incluem as opiniões que as pessoas formam sobre a Empresa X, seja a partir de suas interações ou do que elas lêem ou ouvem a respeito da empresa; abrange perspectivas do cliente tanto do ponto de vista racional quanto emocional.
- c) A TCE é gerada pela dedicação aos clientes. Está focada no cliente, voltada para a qualidade, inovação e intencionalmente planejada. A melhor TCE oferece a promessa de marca.

3.4.1 Como a experiência total do cliente se relaciona com os objetivos corporativos e valores da Empresa X

A Empresa X tem sete categorias de objetivos corporativos. Todos os sete objetivos são importantes e devem ser alcançados, mas o objetivo da lealdade do cliente estará sempre em primeiro lugar. O objetivo da lealdade do cliente significa fornecer produtos, serviços e soluções da mais alta qualidade e mais valor aos clientes a fim de conquistar o respeito e a lealdade destes.

A Empresa X tem sete valores importantes. Um deles – dedicação aos clientes – está claramente relacionado à experiência total do cliente. O bom relacionamento com os clientes é valorizado, o cliente é colocado em primeiro lugar em tudo que é feito e em cada decisão tomada. A cultura e os processos de gerenciamento utilizados na empresa motivam e capacitam os funcionários a agirem em prol dos melhores interesses do cliente.

⁶ Do inglês, *Total Customer Experience*

3.4.2 Comportamentos-chave de qualidade e experiência total do cliente

Embora cada cliente seja único e individual, todos eles têm expectativas comuns a respeito da Empresa X, que são chamados "Padrões de experiência do cliente da Empresa X". Existem muitos comportamentos que apóiam esses padrões e alguns deles estão citados a seguir:

Padrões de experiência do cliente	Exemplo de comportamentos que apóiam os padrões
Confiável e humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atente-se aos fatos e sentimentos. ▪ Crie e cumpra compromissos. ▪ Seja receptivo, acessível e honesto.
Dinâmico e flexível	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seja atencioso com todos os tipos de solicitação; solucione rapidamente os problemas. ▪ Tenha iniciativa e antecipe as necessidades do cliente; evite problemas sempre que possível. ▪ Supere as expectativas e esteja sempre um passo adiante.
Simples e recompensador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faça com que os produtos Empresa X funcionem melhor juntos. ▪ Otimize os processos para facilitar os negócios com a Empresa X. ▪ Colabore efetivamente com clientes, parceiros e colegas de trabalho.
Inovador e relevante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouça os clientes e crie os produtos, serviços, soluções e processos pensando neles. ▪ Redefina o que for possível. ▪ Inove em cada ponto de contato.
Confiável e acessível	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduza qualidade em cada produto, solução, serviço e processo. ▪ Crie pensando em um custo inicial competitivo e em um menor custo total de propriedade. ▪ Ofereça aos clientes escolhas confiáveis e acessíveis.

Figura 9 - Padrões de experiência do cliente

Fonte: Adaptado do material de treinamento da Empresa X.

3.4.3 Por que é importante a melhoria da experiência do cliente

Diariamente todos se deparam com experiências que surgem da interação com pessoas e empresas, seja na lanchonete, ao abastecer o carro, ligar para o banco para transferir fundos e assim por diante. Essas experiências transmitem impressões físicas e emocionais. As impressões físicas surgem do que aconteceu durante a experiência, e as impressões emocionais surgem dos sentimentos que as pessoas têm em relação a ela. Pode-se sentir bem ou não com as pessoas e as empresas com as quais se está lidando, e isso se chama "experiência emocional".

A experiência emocional tem um papel fundamental na lealdade geral do cliente, que é importante na construção de um compromisso de longo prazo. As pessoas lembram-se de suas experiências, principalmente as melhores e as piores, e essas experiências são compartilhadas com amigos e colegas de trabalho. As empresas que se concentram na lealdade emocional têm mais vantagens sobre as empresas que não atuam no mesmo sentido.

3.4.4 O valor dos clientes leais

Os clientes leais são aqueles que estão mais que satisfeitos. Por definição, os clientes leais não só concedem à Empresa X notas superiores com relação à satisfação, como também fazem novas aquisições e recomendam a Empresa X para outras pessoas. Esse é o motivo pelo qual a lealdade do cliente é um dos objetivos corporativos da Empresa X, não apenas por parecer correto o bom atendimento aos clientes, mas também porque faz sentido em termos de negócios. Quando os clientes não têm uma experiência positiva total, isso influencia negativamente em seu desejo de comprar da Empresa X, causa do grande impacto nos lucros e no crescimento.

Há vários fatores que contribuem para a lealdade do cliente, e alguns deles variam de acordo com o segmento de clientes e a área geográfica. No entanto, uma pesquisa sobre experiência do cliente da Empresa X mostrou que ao analisá-la como um todo, dois fatores estão mais correlacionados a clientes altamente satisfeitos e a clientes altamente propensos a fazer novas aquisições e recomendações: qualidade e reputação da marca.

3.4.5 Alinhando a promessa de marca Empresa X por segmento de clientes

A marca de uma empresa representa todas as impressões que os clientes e os futuros clientes têm da empresa. Isso inclui o significado do logotipo, os anúncios, a Web, as experiências em uma loja e o que os clientes dizem uns para os outros. A forma como se opera ocultamente também contribui para a percepção pública, incluindo como a empresa trata os seus funcionários e o que os funcionários dizem aos amigos acerca da empresa.

Geralmente as impressões dos clientes em relação ao valor da empresa precedem o conhecimento que eles têm sobre produtos ou serviços. Com base nessas impressões, os clientes determinam a confiança na capacidade da Empresa X de atender às suas necessidades e decisões de compra. Compreender a marca da Empresa X e fornecer experiências de cliente que demonstrem o caráter e a promessa da marca são importantes.

A Empresa X afirma que “ao ajudarmos nossos clientes a conhecer todas as nossas capacidades e ao fornecer-lhes uma experiência satisfatória, podemos vencer e obter participação no mercado. Embora nossos clientes esperem de nós um atendimento de uma empresa, uma marca, nós os abordamos por segmento, porque a experiência de cliente desejada para cada segmento é exclusiva. Nós nos empenhamos em fornecer TCE condizente a todos os segmentos. Embora classifiquemos nossos clientes em segmentos comerciais separados, trabalhamos como uma força unificada aos seus olhos.”

3.4.6 Trabalhando até os limites por uma vantagem competitiva

A Experiência Total do Cliente de um determinado cliente ou contas abrange vários negócios da Empresa X e áreas geográficas. O desafio é tornar a experiência total do cliente maior do que a soma das partes geográficas ou de negócio individual. Por meio de trabalhos intensos pode-se proporcionar uma frente unificada ao cliente:

É necessário...	Como:
Atuar como uma equipe combinada.	Os membros das equipes da Empresa X devem conhecer as funções e as responsabilidades de cada um, ser capazes de compartilhar a inteligência sobre o cliente, compartilhar oportunidades e aprender como se empenhar melhor com o cliente. Isso deve ser estendido a todos os parceiros que trabalham com o cliente.
Atuar de forma proativa e fornecer aos clientes novas soluções.	Como líder de mercado, devemos apresentar novas idéias e oportunidades aos nossos clientes para melhorar a experiência global de produtos, serviços e suporte.
Posicionarmos no lugar dos clientes.	Cada um de nós é um cliente em algum momento da vida. Para cada situação, analisar como você desejaria ser tratado se fosse o cliente. Trabalhar com os outros na Empresa X para assegurar a melhor experiência possível para o cliente.

Figura 10 - Como proporcionar uma frente unificada ao cliente

Fonte: Adaptado do material de treinamento da Empresa X.

3.4.7 Definindo o ciclo de vida do cliente

O ciclo de vida do cliente mostra os vários pontos de contato ou as interações tangíveis que os clientes têm com a empresa e com a sua marca durante todo o seu relacionamento com a Empresa X. Todos os estágios do ciclo de vida estão ligados, portanto, tudo o que acontecer em um ponto de contato terá influência na opinião e na expectativa dos clientes quando estes experimentarem o próximo ponto de contato. A meta da empresa é criar uma experiência emocional positiva em todos os pontos de contato.

3.4.8 Coletando informações sobre os clientes

A Empresa X coleta informações sobre os clientes de várias maneiras, abrangendo todo o ciclo de vida do cliente e todas as áreas geográficas. As informações são utilizadas de várias maneiras: para compreender melhor as necessidades e os interesses do cliente, para

ajudar os clientes a concluir uma transação ou pedido, para comunicar os clientes a respeito de serviços e benefícios, para fornecer serviço e suporte, para conduzir pesquisas de mercado relacionadas a serviços ou produtos da Empresa X e para melhorar a experiência do cliente.

3.4.9 Avaliando a Experiência Total do Cliente (TCE)

A Empresa X combina diferentes estratégias de avaliação e pesquisa para entender os pontos positivos do seu trabalho, assim como as falhas e os pontos que precisam ser melhorados. Em seguida, desenvolve planos de ação e define metas e medidas de melhorias.

A revisão do ponto de enfoque de todos os funcionários deve ter sempre um ou mais objetivos relacionados ao cliente. Desse modo, o trabalho diário poderá ser associado à obtenção de uma melhor TCE, e o foco no cliente se tornará um dos fatores de contribuição para o salário-base dos funcionários. Além disso, as avaliações de TCE fazem parte das fórmulas de compensação variáveis de todos os funcionários da empresa.

3.4.10 Tomada de ação com base no *feedback* do cliente

A Empresa X utiliza o *feedback* do cliente para várias finalidades:

- a) Para tomar uma ação imediata. O *feedback* dá à Empresa X a oportunidade de responder rapidamente, o que melhora a confiança do cliente com relação à sua preocupação com seu bem estar e com as suas necessidades.
- b) Para procurar padrões, principais causas e tendências. O *feedback* do cliente é analisado para identificar as principais causas dos problemas, os padrões e as tendências. Essas informações são utilizadas para desenvolver esforços corretivos e evitar problemas semelhantes no futuro. Por exemplo, um esforço de melhoria pode focalizar os problemas de peças sobressalentes, que foram iniciados a partir dos resultados da análise de dados da reclamação do cliente.
- c) Para desenvolver estratégias comerciais e planos de ação com o objetivo de melhorar a experiência do cliente. O *feedback* é utilizado para saber o que é mais importante para os clientes, determinar se a Empresa X está fornecendo uma boa

experiência e identificar as áreas que precisam ser melhoradas. Cada grupo de negócios é responsável pela análise das tendências, definição de metas, desenvolvimento de planos e execução de ações que melhorarão a experiência do cliente. Em seguida, o progresso é monitorado para verificar se a mudança causou um impacto positivo no cliente – e se a sua experiência melhorou.

- d) Para criar novas experiências. O *feedback* do cliente é utilizado para criar novas experiências, soluções e ofertas que se baseiam em pontos fortes, para atender à promessa de marca e posicionar a Empresa X como líder nos novos mercados com uma vantagem competitiva incontestável.

3.4.11 Informando resultados aos clientes e funcionários

Outra etapa crítica na melhoria da experiência do cliente é informá-lo sobre como o seu *feedback* foi utilizado, as mudanças que foram implementadas e os respectivos resultados. A Empresa X cria um relacionamento de confiança e lealdade, informando aos clientes que a melhoria de sua experiência é importante para a empresa e mostrando-lhes as mudanças feitas como resultado de seu *feedback*.

As mudanças e os resultados são comunicados de várias formas: diretamente ao cliente por intermédio de equipes de contas e funcionários da linha de frente, e indiretamente através de comunicação externa da *Web* e da literatura do cliente.

Além de comunicar os resultados aos clientes, a Empresa X também os comunica internamente. As melhores práticas e resultados são divulgados por meio de sites da *Web* internos e de programas de reconhecimento. O sucesso de cada um e das equipes é compartilhado para que se efetuem mudanças e se melhore a satisfação dos clientes para conhecer as melhores práticas que podem ser reproduzidas em outros grupos de negócios e reforçar os comportamentos centrados no cliente.

Os conceitos apresentados neste capítulo foram fundamentais no desenvolvimento deste trabalho. Através do marketing de relacionamento podem ser construídas parcerias de longo prazo, em que empresas e clientes trabalhem juntos para atingir objetivos comuns. Para o sucesso dessas parcerias, é necessário garantir a satisfação do cliente, proporcionando-lhe uma experiência que supere a sua expectativa em todos os pontos de contato com a empresa.

4 MÉTODO

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa-ação, definida por Thiollent (2003, p. 14) como:

Um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A pesquisa-ação, segundo Thiollent (2003) não é constituída apenas pela ação ou pela participação, mas com ela é necessário produzir conhecimento, adquirir experiência, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas.

O planejamento de uma pesquisa-ação é flexível, não seguindo uma série de fases rigidamente definidas e ordenadas. Para este estudo, considerou-se adequada a divisão nas seguintes etapas: Estudo Exploratório (4.1), Coleta e Análise de Dados (4.2) e Elaboração da Proposta de Ação (4.3).

4.1 ESTUDO EXPLORATÓRIO

É o primeiro levantamento da situação e dos problemas, também sendo útil para detectar apoios e resistências. Inicialmente, foram analisados dados secundários internos da organização, que estivessem relacionados ao escopo deste projeto. Malhotra (2001) afirma que há muitas informações na organização para a qual está sendo realizada a pesquisa, e que os dados secundários – que são originalmente coletados para outros fins – podem ser obtidos rapidamente e são relativamente baratos. Dentre os documentos analisados, podem ser citados os relatórios de *Post Mortem* (uma auto-avaliação da equipe interna, que define obstáculos encontrados durante o desenvolvimento de um projeto específico, assim como facilitadores); a pesquisa de satisfação de clientes realizada em outro laboratório de P&D da Empresa X, e questionários elaborados pela equipe de Qualidade com o objetivo de medir o nível de maturidade do cliente com relação a processos.

É também nesta fase que foi realizado o primeiro contato com os gerentes de projeto, através de entrevistas informais. Para Motta (2002, p. 10):

Partindo de um guia ou de uma lista de assuntos a serem estudados, mas não de um questionário, qualquer pessoa que tenha um mínimo de conhecimento sobre o serviço e alguma habilidade para estimular uma conversa pode realizar uma entrevista. Em clima de bate-papo informal, em que se fala livremente sobre o serviço e seu consumo, as pessoas se expressam com mais liberdade [...] Esta abordagem não se prende a um formato preestabelecido, permite ao entrevistador dizer o que julgar pertinente e não exige profissionais especializados.

Inicialmente foram realizadas três entrevistas, com três participantes cada, de acordo com o roteiro apresentado do Apêndice A. Os objetivos foram os seguintes: apresentar o projeto, definir os pontos de contato com o cliente durante o desenvolvimento dos projetos e obter contatos de clientes e membros das equipes, para as entrevistas da fase seguinte. Segundo Rossi e Slongo (1998), os executivos da empresa (neste caso representados pelos gerentes de projeto) têm importante papel a desempenhar durante a fase qualitativa da pesquisa de satisfação de clientes, inicialmente na indicação das pessoas mais indicadas para responderem à pesquisa. Além disso, é através das conversas iniciais com os gerentes que o trabalho pôde ser ajustado para melhor atender as necessidades das equipes de projeto.

4.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

“Uma das principais técnicas utilizadas para a coleta de dados é a entrevista aplicada de modo aprofundado” (THIOLLENT, 2003, p.64). Assim, com base nas informações levantadas, foram conduzidas entrevistas em profundidade com funcionários diretamente envolvidos nos projetos e com clientes internos, ou seja, de outros laboratórios da Empresa X para os quais o Laboratório A presta serviços. Os entrevistados foram escolhidos intencionalmente, em função da sua relevância e do papel que desempenham.

As entrevistas em profundidade foram realizadas entre os dias 17 e 29 de outubro, seguindo os roteiros apresentados no Apêndice B (referente a gerentes e membros das equipes de projeto internas) e no Apêndice C (referente a clientes). No total foram 15 entrevistados, incluindo clientes e membros das equipes de projetos de diferentes áreas, distribuídos de acordo com o quadro a seguir:

Entrevistas individuais com clientes	3
Entrevistas individuais com gerentes de projetos	5
Entrevista com dois engenheiros técnicos	1
Entrevista com dois líderes técnicos	1
Entrevista com três desenvolvedores	1

Figura 11 - Entrevistas realizadas

Todas as entrevistas desta fase tiveram como objetivo principal levantar atributos de satisfação. As entrevistas com membros das equipes de projeto foram realizadas pessoalmente, enquanto as entrevistas com clientes foram realizadas em inglês e através de um aplicativo de mensagens instantâneas. Neste último caso, a escolha da ferramenta é justificada pela impossibilidade de encontrar os clientes pessoalmente, já que os mesmos trabalham em outros países.

Nas entrevistas, também foi aplicado o método do incidente crítico. Para Motta (2002) incidentes críticos são eventos que levam o consumidor à satisfação ou insatisfação com o serviço, em decorrência do desempenho do prestador. Quando se analisam esses incidentes, pode-se chegar às causas da satisfação ou insatisfação.

A análise e interpretação dos dados gerados nas entrevistas em profundidade foram realizadas por meio da análise de conteúdo, que segundo Boaro (2006) é caracterizada pela inferência, que permite conhecer aquilo que está por trás das palavras e buscar outras realidades através das mensagens. Foram seguidos os seguintes passos:

- a) Leitura criteriosa das entrevistas, destacando-se as partes relevantes para o estudo.
- b) Elaboração das primeiras listas de atributos, separados de acordo com as fases de contato com o cliente. As listas podem ser encontradas nos Apêndices D e E.
- c) Realização de três reuniões com gerentes de projeto, de acordo com os roteiros apresentados no Apêndice F, objetivando:
 - I) Apresentar os resultados obtidos com as entrevistas
 - II) Entender o significado de todas as expressões e termos utilizados
 - III) Definir as categorias a serem utilizadas
 - IV) Categorizar os itens
 - V) Excluir itens repetidos ou inadequados

O envolvimento dos executivos, segundo Rossi e Slongo (1998), é importante durante a análise dos resultados, que culmina na geração do elenco de indicadores de satisfação; eles geralmente são capazes de decodificar expressões ou jargões utilizados pelos entrevistados

que podem ser de difícil compreensão por parte do pesquisador e de julgar a pertinência e adequação dos indicadores gerados. Nesta fase da pesquisa, a participação dos gerentes foi imprescindível para a análise adequada do resultado das entrevistas.

4.3 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE AÇÃO

Este estudo foi concretizado através da definição do sistema de acompanhamento do cliente, baseado nas informações coletadas e analisadas. Inicialmente, foram elaborados os questionários para medir a satisfação do cliente em cada fase do projeto, a partir do resultado das entrevistas em profundidade. Malhotra (2001) afirma que o ponto fraco da elaboração de um questionário é a ausência de teoria, e como não existem princípios científicos que garantam a sua qualidade, sua concepção é uma habilidade adquirida com a experiência. Apesar disso, neste trabalho foi seguida uma seqüência de passos recomendada pelo autor, que pode ajudar a evitar erros graves:

- a) Especificar a informação que necessitamos;
- b) Especificar o tipo do método da entrevista;
- c) Determinar o conteúdo das pesquisas individuais;
- d) Planejar as questões de modo a superar a incapacidade ou a má vontade do entrevistado;
- e) Decidir quanto à estrutura das questões;
- f) Determinar o fraseado das questões;
- g) Dispor as questões na ordem adequada;
- h) Identificar a forma e o leiaute;
- i) Reproduzir o questionário;
- j) Eliminar defeitos por meio de um pré-teste.

Após a elaboração dos questionários de satisfação, os mesmos foram enviados por e-mail para os gerentes de projeto e para a responsável pela área de qualidade. Além disso, foi realizado um pré-teste com quatro clientes. Todas as sugestões recebidas foram utilizadas para o aperfeiçoamento dos questionários, sendo que foram necessários alguns cortes, devido ao grande número inicial de questões.

A seguir, foi realizada uma reunião com a equipe da área de qualidade, conforme roteiro do Apêndice G, com o objetivo de definir os instrumentos de coleta de dados que serão

utilizados no início de cada projeto para que se conheça melhor o cliente. Foram revisados os questionários referentes ao nível de maturidade do cliente com relação a processos (preparados pela equipe de Qualidade) e foi sugerida a avaliação de um material utilizado globalmente pela Empresa X. A partir das discussões, optou-se por utilizar um questionário para se conhecer a cultura do cliente, também no início de cada projeto.

Por fim, já tendo todos os instrumentos de coleta de dados definidos, foi estabelecido o processo através do qual os mesmos serão aplicados e também como os resultados serão utilizados pelas equipes de projeto. O sistema foi desenvolvido pela autora, a partir do seu conhecimento acerca da organização em estudo, e posteriormente foi submetido à avaliação dos gerentes de projeto e também da equipe de qualidade, para que pudessem ser feitos os ajustes necessários.

5 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os pontos de contato definidos para o trabalho, as informações que devem ser coletadas no início de cada projeto e a análise das entrevistas em profundidade.

5.1 DEFINIÇÃO DOS PONTOS DE CONTATO COM O CLIENTE

Os projetos realizados no laboratório de P&D da Empresa X aqui em Porto Alegre são bastante heterogêneos. Não existe um ciclo de vida padrão, que possa ser aplicado a todos eles. Assim, procurou-se definir fases que estejam presentes na maioria dos projetos. Para essa definição, além das entrevistas informais com os gerentes de projeto, foram analisados documentos elaborados por uma consultoria externa⁷, que trabalha na preparação do laboratório em estudo para a obtenção de uma certificação relacionada a processos de desenvolvimento de *software*. De acordo com o material preparado pela Consultoria Y, existem processos referentes ao ciclo de vida e também relacionados ao gerenciamento do projeto (Figura 12). Além disso, considerou-se que três ciclos de vida são atualmente utilizados no laboratório em estudo: *Waterfall*, *Iterative* e *Agile*, que estão representados nas figuras a seguir.

⁷ Por motivos de confidencialidade, o nome da consultoria será substituído pelo termo Consultoria Y.

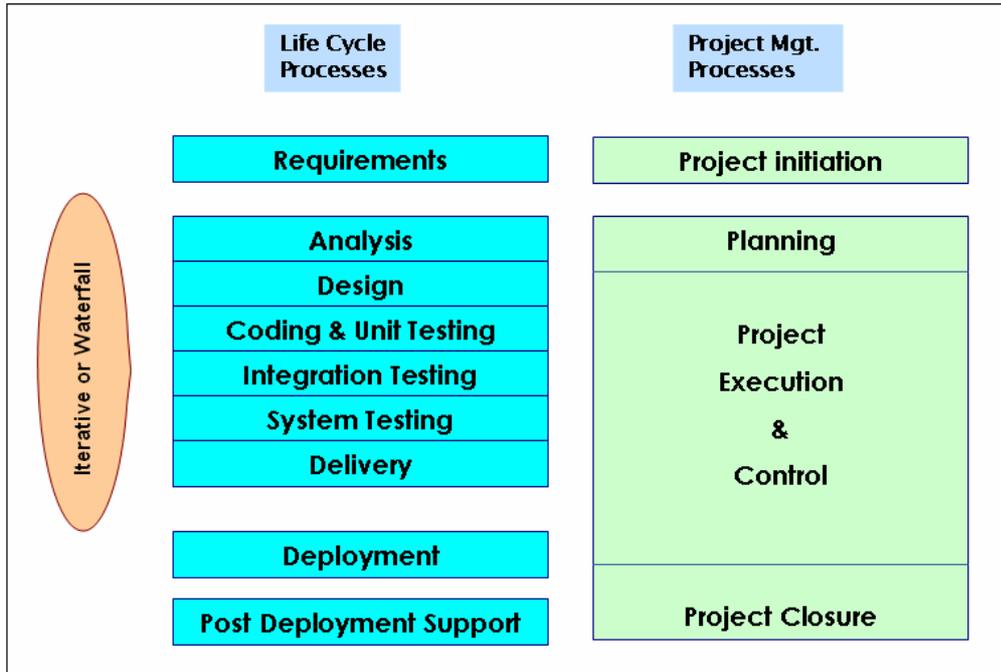


Figura 12 - Ciclo de Vida do Desenvolvimento
 Fonte: elaborado pela Consultoria Y.

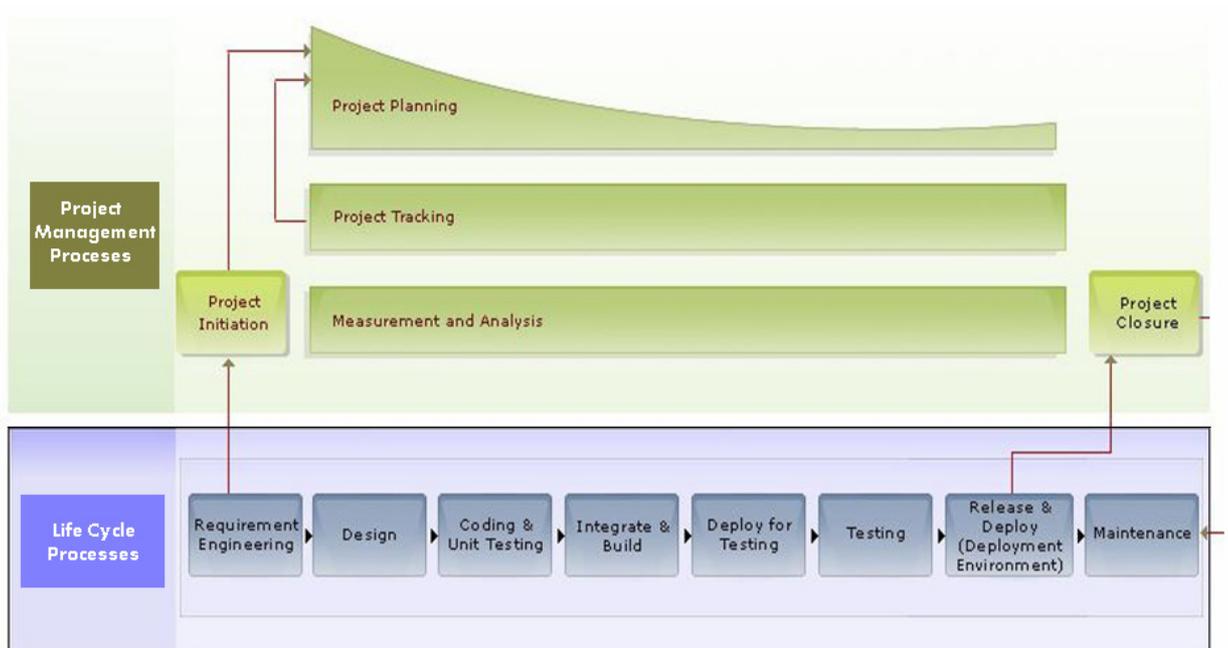


Figura 13 - Waterfall Model
 Fonte: elaborado pela Consultoria Y.

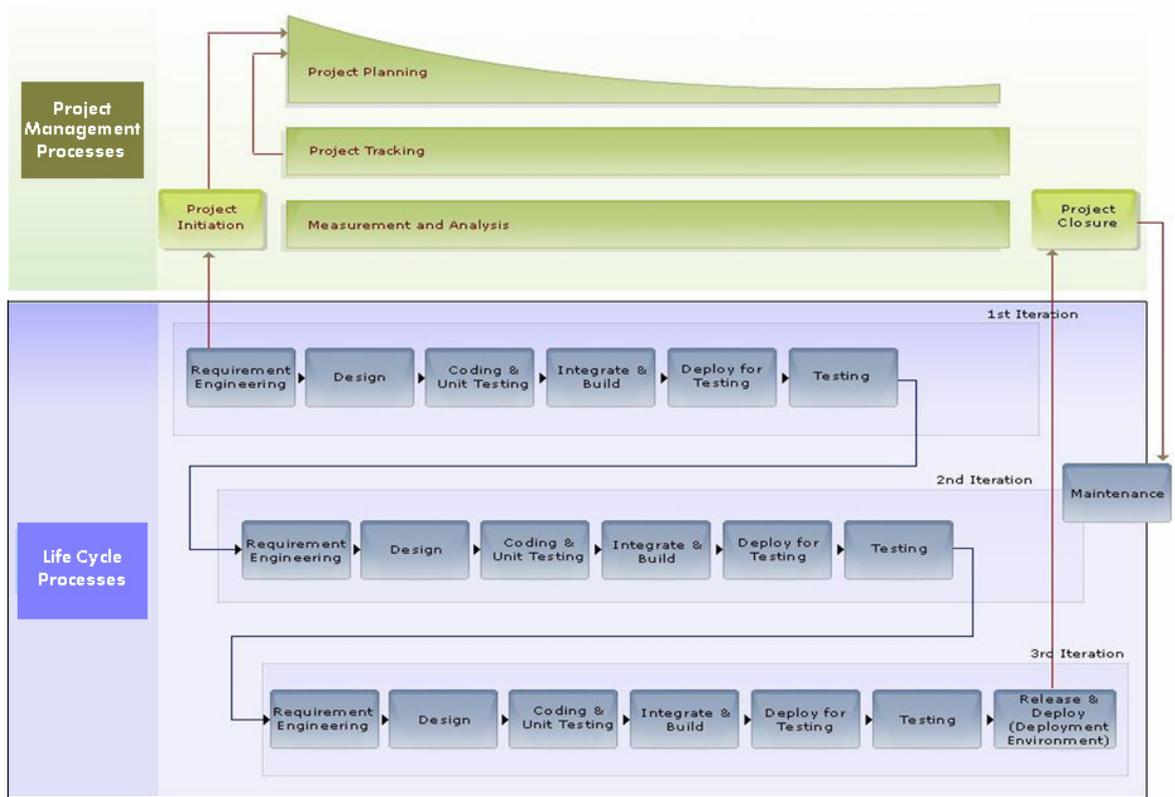


Figura 14 - Iterative Model
 Fonte: elaborado pela Consultoria Y.

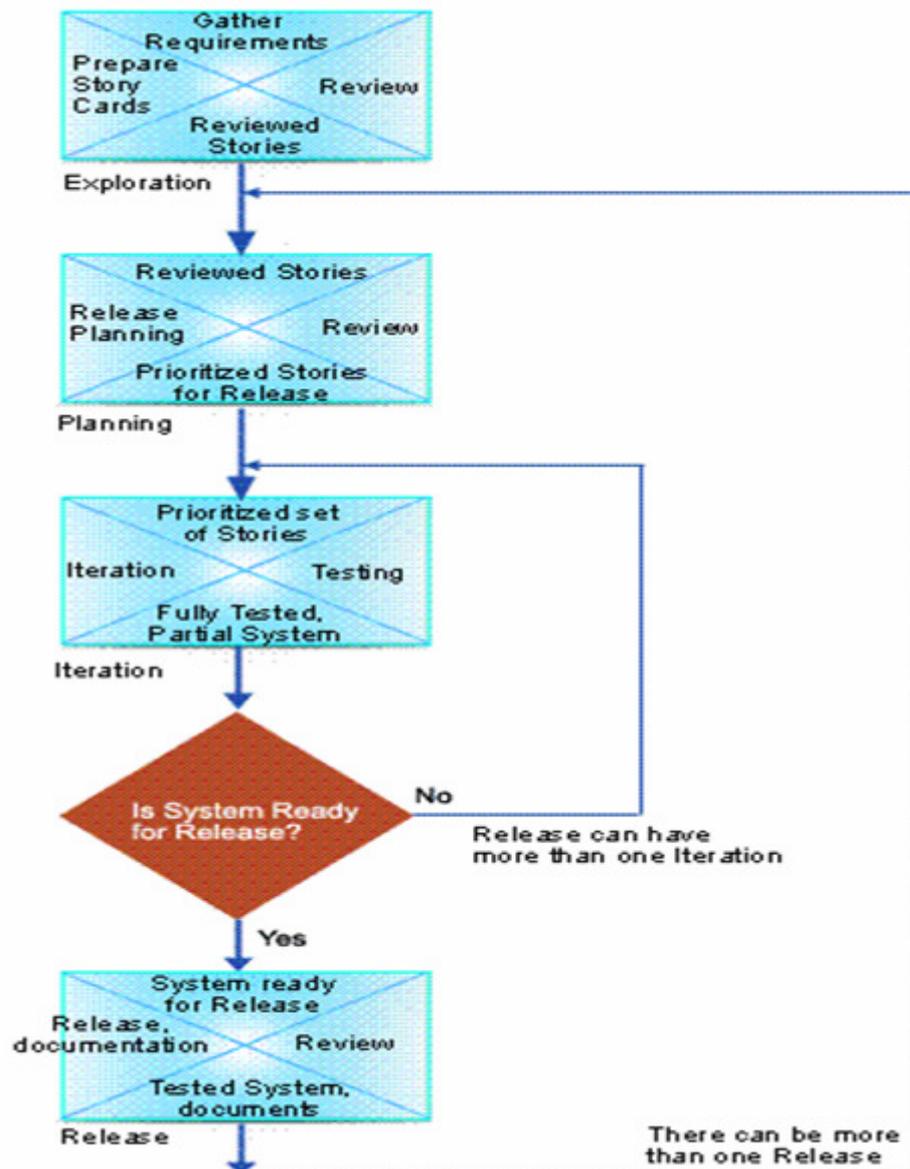


Figura 15 - Agile Model
 Fonte: elaborado pela Consultoria Y.

Na definição dos pontos de contato, foram utilizadas as fases que são visíveis ao cliente. Algumas fases foram agrupadas por ocorrerem simultaneamente, e também para que a pesquisa não tenha uma frequência que possa ser inconveniente para os respondentes. Por sugestão dos gerentes de projeto, os pontos de contato com o cliente utilizados neste trabalho são os seguintes:

- 1) Início do Projeto;
- 2) Investigação e Planejamento;
- 3) Implementação;
- 4) Qualificação e Entrega.

É importante ressaltar que nem todos os projetos apresentam estas fases. Em alguns casos, apenas três dessas fases acontecem aqui em Porto Alegre. Por esse motivo, serão necessárias adaptações no sistema de acompanhamento do cliente e, nos casos onde as fases não estão presentes, o contato será estabelecido de forma periódica, como será definido nas próximas seções do trabalho.

5.2 DEFINIÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO CLIENTE QUE DEVEM SER CONHECIDAS NO INÍCIO DO PROJETO

No início dos projetos realizados no laboratório em estudo, geralmente não há a solicitação de informações a respeito do cliente. Contudo, durante o desenvolvimento dos mesmos, percebe-se que alguns desentendimentos poderiam ser evitados através do melhor conhecimento da equipe com a qual se trabalha. A partir da análise de documentos internos e de conversas informais com colegas de trabalho, foi constatado que a aplicação de metodologias de engenharia de *software* e de gerenciamento de projetos é uma prática comum na indústria. Apesar disso, o nível de maturidade de cada laboratório com relação a esses processos difere enormemente. E conhecer essas diferenças, entender que práticas são seguidas por cada cliente, pode impactar positivamente nos resultados dos projetos, à medida que se sabe como interagir com cada cliente de maneira apropriada.

Com relação às práticas de gerenciamento de projetos e de engenharia de *software*, é importante a avaliação dos seguintes itens⁸:

Práticas de gerenciamento de projetos	Práticas de engenharia de <i>software</i>
Gerenciamento de integração	Requisitos de <i>software</i>
Gerenciamento do escopo	Design e construção de <i>software</i>
Gerenciamento do tempo	Teste de <i>software</i>
Gerenciamento da comunicação	Gerência de configuração
Gerenciamento dos riscos	

Figura 16 - Práticas de Gerenciamento de Projetos e de Engenharia de *Software*

⁸ Os itens citados foram retirados dos questionários elaborados pela área de qualidade, que foram revisados para serem utilizados neste trabalho

Além de avaliar as práticas utilizadas em cada laboratório cliente, é indispensável conhecer a cultura da equipe com a qual se trabalha, principalmente quando essas equipes são estrangeiras, já que isso também pode impactar na maneira como se interage com o cliente. Tomando como referência a metodologia global desenvolvida pela Empresa X, os seguintes itens são importantes, no que se refere a valores culturais:

- a) Conceito de tempo
- b) Orientação para a ação
- d) Comunicação
- e) Espaço, estrutura e poder
- f) Maneira de pensar
- g) Ambiente

A partir do que foi exposto, foi concluído que uma boa avaliação, tanto das práticas utilizadas pelas equipes, quanto dos valores culturais das mesmas, pode facilitar o relacionamento entre as equipes de trabalho, principalmente quando realizada no início do projeto.

5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

São apresentados aqui os resultados das entrevistas em profundidade, após a categorização e seleção dos indicadores de satisfação, analisados em conjunto com os gerentes de projeto. Os indicadores foram gerados a partir das colocações dos entrevistados, das quais são citadas algumas, mantendo-se o idioma original (inglês para os clientes e português para os membros das equipes de projeto).

Primeiramente foram definidas três classes gerais, que se aplicam a todas as fases do projeto: Equipe, Comunicação e Tempo. Na classe Equipe, destacam-se os seguintes excertos das entrevistas:

“Lab M, in Ucraina, is quicker implementing. Both (the lab in Porto Alegre and the lab in Ucraina) have very good technical knowledge. With Empresa X Bangalore, Porto Alegre has far more technical competency. (Entrevistado 1)

“The Porto Alegre team members I have worked with are very professional! I appreciate their skills and talents and look forward to working with them as much as I have any US-based team” (Entrevistado 2)

“I think it greatly improves teamwork if everyone has met in person [...] It’s hard because of time and distance differences. I think Porto Alegre makes it easier because they work so many hours and so late in the day. Makes it easier for us to communicate in real time. A down side is it is so expensive to travel to that we have not all visited the Brazil site. I want to do that to improve the personal connection thing. The good side is that PA folks have come up here a lot, so we have developed the personal connection with most team members. I enjoy working with Brazil and they have done a great job for us.” (Entrevistado 3)

“Fazer uma contribuição a mais – inovações, atualizações, melhorias. Agregar conhecimento é um diferencial” (Entrevistado 7)

Assim, foram considerados pertinentes os indicadores de satisfação apresentados no quadro abaixo:

Equipe
Competência técnica Trabalho em equipe Relacionamento com a equipe Confiança nos resultados e objetivos Autonomia da equipe Receptividade para receber feedback Proatividade Velocidade de resposta (eficiência)
Conhecimento do produto e do mercado que estão sendo endereçados* Soluções propostas (escolhas técnicas)* *Itens referentes apenas à fase de Investigação e Planejamento.

Figura 17 - Indicadores de Satisfação - Classe Equipe

Com relação à Comunicação, foram relevantes os seguintes comentários dos entrevistados:

“The Porto Alegre team is less likely to communicate issues proactively than other teams I have worked with, both in the U.S. and overseas. This is a disadvantage”
(Entrevistado 2)

“I would say, in general, bad experiences happen because of bad communication”
(Entrevistado 3)

“Falhas na comunicação geraram insatisfação na fase de Investigação”
(Entrevistado 5)

“Tem que falar a ‘língua’ do cliente” (Entrevistado 9)

Partindo da análise das entrevistas, foram definidos os itens abaixo para a classe Comunicação:

Comunicação
Freqüência da comunicação sobre o status do projeto
Como é feita a comunicação do status do projeto
Freqüência das reuniões
Eficácia das reuniões
Comunicação por e-mail
Capacidade de comunicação em inglês
Comunicação de problemas
Velocidade de resposta
Informação sobre como o planejamento e a investigação são feitos*
Apresentação do plano final, do que foi investigado e planejado*
Conhecimento da equipe e dos papéis de cada membro*
Informação com relação aos contatos recebidos, de diferentes membros da equipe*
*Itens referentes apenas à fase de Investigação e Planejamento
Informação sobre como a qualificação é feita*
Defeitos reportados (abertos, fechados, resolvidos)*
*Itens referentes apenas à fase de Qualificação e Entrega

Figura 18 - Indicadores de Satisfação - Classe Comunicação

O Tempo também foi considerado importante durante todo o projeto, sendo dividido em dois indicadores:

Tempo
Prazo proposto para a realização da Fase
Tempo necessário para a realização da Fase

Figura 19 - Indicadores de Satisfação - Classe Tempo

Já para a fase de Investigação e Planejamento, foram criadas duas classes adicionais: Plano do Projeto e Escopo. A citação a seguir resume o que foi considerado importante com relação ao Plano do Projeto:

“Na fase de investigação e planejamento é necessário ter um plano para atingir os objetivos [...] apontar os riscos [...] saber como a equipe vai informar o andamento” (Entrevistado 4)

Com base nessa e em outras citações, os indicadores de satisfação foram definidos assim:

Plano do Projeto
Identificação das tarefas
Alocação de recursos
Cronograma
Como será feito o acompanhamento
Identificação de Riscos

Figura 20 - Indicadores de Satisfação - Classe Plano de Projeto

Com relação ao Escopo, aqui são apresentados os trechos das entrevistas que foram considerados mais relevantes:

“The Porto Alegre team is much more stringent in using specification documents to define and review product requirements. This is a plus” (Entrevistado 2)

“Requisitos bem definidos podem levar a uma boa experiência” (Entrevistado 5)

“Fazer o que o cliente quer, mesmo que não seja o que foi pedido” (Entrevistado 13)

“Na fase de investigação é importante detalhar os requisitos” (Entrevistado 15)

A partir disso, foram identificados os itens apresentados no quadro seguinte:

Escopo
Compreensão da necessidade do cliente/parceiro (em termos de negócio)
Entendimento dos requisitos técnicos
Entendimento da relação entre a estratégia e os objetivos técnicos
Nível de detalhamento dos requisitos
Identificação e resolução dos requisitos que estavam faltando, por parte do Laboratório A
Documentação dos requisitos

Figura 21 - Indicadores de Satisfação - Classe Escopo

A classe de Gerenciamento de Projetos foi estabelecida para as fases de Implementação e de Qualificação e Entrega, sendo os trechos a seguir de grande importância:

“In the current project, we requested a major new functionality that the team was able to fit in the schedule with minor impact. They re-prioritized the tasks and managed to include the new functionality. I was very pleased with it” (Entrevistado 1)

“Things don’t always go as planned and adjustments need to be made. Be flexible” (Entrevistado 3)

Os atributos de satisfação definidos para a classe Gerenciamento de Projeto são apresentados aqui:

Gerenciamento de Projetos
Acompanhamento de Projeto
Flexibilidade de resposta a mudanças
Gerenciamento de riscos
Gerenciamento de (inter)dependências
Documentação

Figura 22 - Indicadores de Satisfação - Classe Gerenciamento de Projetos

Para a fase de Qualificação e Entrega, foi criada uma classe com indicadores de satisfação referentes à Qualidade, a partir das entrevistas, sendo que podemos citar os seguintes trechos:

“Having 4 different GoldMaster versions didn't make me very happy. We had 3 different stopper issues that made us generate new GoldMaster versions” (Entrevistado 1)

“O defeito não foi pego na qualificação (...) o teste não cobriu todo o escopo, o teste não foi imaginado” (Entrevistado 5)

“O software não funcionava (...) não cumpriram todas as etapas, foi falha da equipe, falha de processo” (Entrevistado 6)

Os indicadores considerados relevantes na classe Qualidade são apresentados neste quadro:

Qualidade
Plano de teste Execução do plano de teste <i>Defects screening</i> Testes de regressão Julgamento com relação ao produto estar pronto ou não para ser lançado Qualidade do produto final Nível de defeitos para o usuário final Cobertura de teste

Figura 23 - Indicadores de Satisfação - Classe Qualidade

Em resumo, todas as classes de indicadores de satisfação definidas para este trabalho podem ser visualizadas na Figura 24:

Gerais	Fase de Investigação e Planejamento	Fase de Implementação	Fase de Qualificação e Entrega
Equipe Comunicação Tempo	Plano do Projeto Escopo	Gerenciamento de Projeto	Gerenciamento de Projeto Qualidade

Figura 24 - Classes de indicadores de satisfação

Quando realizada uma comparação do laboratório de Porto Alegre com outros laboratórios da Empresa X, além dos atributos citados anteriormente, a seguinte colocação deve ser destacada, por gerar insatisfação no cliente e não estar coberta nas classes anteriores:

“Other overseas teams I have worked with have used a "contractor-model" relationship with us. Porto Alegre team has expressed a desire to work more closely with us, as an equal R&D partner, rather than as a "contractor" who simply executes the job handed to them. The issue I have seen is that the Porto Alegre teams I work with operate in the mode of being an equal R&D partner when the project is operating well, but revert to "contractor" mode when issues come up. This is an observation - the Porto Alegre team needs to decide what mode they want to interact with us, and then have both the responsibilities and rewards of that choice - cannot move back and forth” (Entrevistado 2)

Os resultados apresentados neste capítulo foram a base para o desenvolvimento do sistema de acompanhamento do cliente de um dos Laboratórios de P&D da Empresa X. A definição dos pontos de contato com o cliente foi fundamental para a estruturação do sistema; enquanto a definição das informações a respeito do cliente que precisam ser conhecidas no início de cada projeto, bem como a análise das entrevistas em profundidade foram as principais fontes de informação para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

6 SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DO CLIENTE

O sistema de acompanhamento do cliente é composto de quatro etapas, como pode ser visualizado através da Figura 25, sendo a primeira a aplicação de questionários no início do projeto, para que se conheça melhor o cliente. As três etapas seguintes têm o objetivo de medir a satisfação do cliente no final de cada fase do ciclo de vida do projeto, de acordo com os pontos de contato definidos para este trabalho. Como citado anteriormente, os instrumentos de coleta de dados que deverão ser utilizados no início de cada projeto foram definidos com base em modelos já disponíveis na Empresa X, enquanto os questionários de satisfação foram elaborados a partir deste estudo.

Para que seja atingida a melhoria da experiência do cliente, sugere-se que os questionários sejam aplicados seguindo as orientações contidas neste capítulo.

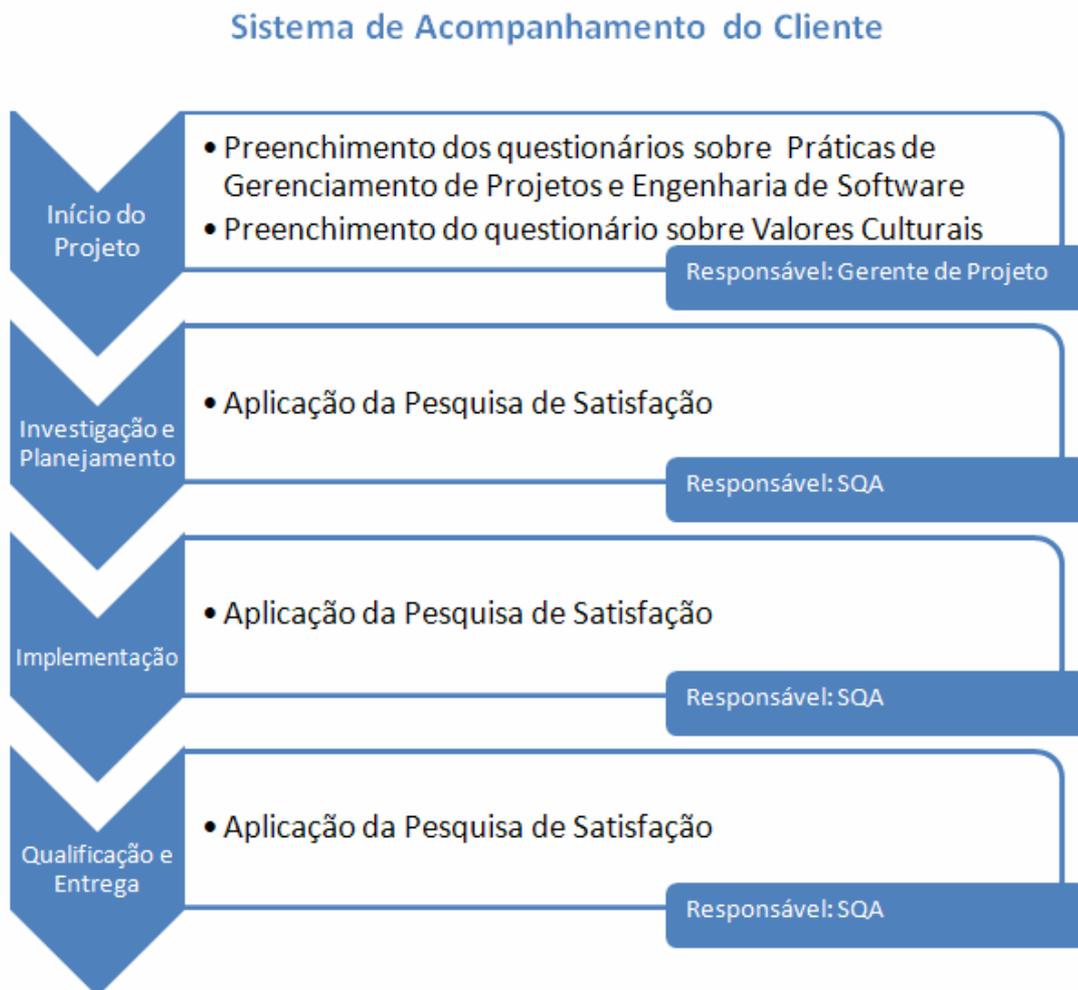


Figura 25 - Sistema de acompanhamento do cliente

6.1 APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS PARA SE CONHECER O CLIENTE A PARTIR DO INÍCIO DO PROJETO

Nesta seção são apresentadas as orientações para a realização da aplicação dos questionários do início do projeto.

6.1.1 Quando realizar a aplicação dos questionários

Esta parte da pesquisa deve ser aplicada a partir do momento da aprovação da proposta, para que os resultados obtidos possam ser utilizados desde o início do projeto. No caso de clientes que desenvolvem mais de um projeto com o laboratório em estudo, os resultados devem ser atualizados e revistos pela equipe sempre que um projeto novo for iniciado.

6.1.2 Instrumentos de coleta de dados

Para este ponto de contato, foram definidos três questionários que se aplicam a todos os projetos:

- 1) Valores culturais (Apêndice H): apresenta questões abertas sobre o conceito de tempo; orientação para a ação; comunicação, espaço, estrutura e poder; e ambiente; muito importantes no contexto internacional em que se trabalha.
- 2) Práticas de gerenciamento de projeto (Apêndice I): avalia se essas práticas são implementadas, parcialmente implementadas ou não são implementadas pelo cliente.
- 3) Práticas de engenharia de *software* (Apêndice J): como o questionário anterior, avalia se as práticas, neste caso de engenharia de *software*, são implementadas, parcialmente implementadas ou não são implementadas pelo cliente.

Caberá à empresa decidir se os questionários serão enviados por e-mail ou disponibilizados em um site de pesquisas.

6.1.3 Responsáveis/Respondentes

O gerente do projeto deverá fazer o preenchimento dos questionários que avaliam as práticas de gerenciamento de projeto e de engenharia de *software*, através de conversas com os clientes. É importante destacar que não é necessário perguntar todas as questões ao cliente, mas conduzir uma conversa sobre o tema para poder respondê-las. Com relação ao questionário sobre valores culturais, deve ser respondido pelo gerente do projeto, mas com a ajuda do gerente da área, se este foi responsável pelo contato com o cliente até o fechamento do contrato. O responsável pela Garantia da Qualidade do *Software* (SQA⁹), membro da área de qualidade que têm como uma de suas funções auditar os processos dos projetos, precisará garantir que a aplicação está sendo realizada de forma adequada e os resultados estão sendo apresentados para toda a equipe do projeto. Cabe ao gerente, após a análise dos resultados, apresentá-los e chamar a atenção para os pontos mais críticos.

6.2 APLICAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Nesta seção são apresentação as orientações de aplicação da pesquisa de satisfação.

6.2.1 Quando realizar a aplicação dos questionários

Ao contrário das pesquisas de satisfação de clientes tradicionais, onde a coleta de dados é realizada ao término da prestação do serviço, ou após o consumo de um produto, no laboratório de P&D na Empresa X, que já trabalha utilizando os conceitos de experiência do cliente, a satisfação será medida em cada ponto de contato com o mesmo.

Nas conversas com os gerentes de projeto, constatou-se que em diversos casos algumas fases são executadas em paralelo, mas sempre pode ser identificado o término de cada uma delas. Então, os questionários devem ser aplicados ao final das seguintes fases:

⁹ Do inglês, *Software Quality Assurance*

Investigação e Planejamento; Implementação; Qualificação e Entrega. Os clientes devem receber a pesquisa até uma semana após o término de cada fase, sendo que também será solicitado que encaminhem as respostas em um prazo máximo de uma semana.

Como nem todos os projetos da Empresa X seguem estas fases, foi definido que para os projetos de duração inferior a três meses, a pesquisa de satisfação deverá ser aplicada apenas ao final do projeto; para projetos que não apresentam uma das fases, exclui-se da pesquisa a fase em questão; para projetos de duração de mais de três meses e que não seguem as fases aqui mencionadas, a aplicação deverá ser realizada periodicamente, conforme definido pelo responsável de SQA com o gerente do projeto.

6.2.2 Instrumentos de coleta de dados

Foram definidos os seguintes questionários para a pesquisa de satisfação de clientes do laboratório de P&D da Empresa X:

1. Investigação e Planejamento (Apêndice L): é o primeiro questionário a ser utilizado para os projetos que seguem as fases definidas neste trabalho. Além dos itens gerais (referentes à Equipe, Comunicação e Tempo), contém perguntas específicas sobre o Escopo e o Plano do Projeto.
2. Implementação (Apêndice M): é o questionário da segunda fase do projeto. Além das categorias gerais, apresenta o grupo Gerenciamento de Projeto. Também pode ser utilizado para os projetos que não seguem as três fases definidas, nos quais a mensuração da satisfação ocorrerá de maneira periódica.
3. Qualificação e Entrega (Apêndice N): é o questionário desenvolvido para a última fase de grande parte dos projetos. Quando a Qualificação não é realizada aqui em Porto Alegre, no entanto, a sua aplicação não deve ser realizada. Apresenta um grupo de questões referente à Qualidade, além das categorias gerais e de Gerenciamento de Projetos.
4. Final do projeto (Apêndice O): é o questionário elaborado para a avaliação do projeto como um todo. Para os projetos que seguem as fases acima mencionadas, deve ser aplicado juntamente com o questionário referente à fase de Qualificação e Entrega.

5. Geral (Apêndice P): contém todos os grupos de questões definidos neste trabalho. É o único questionário proposto para os projetos de curta duração. Deve ser aplicado ao final do projeto.

É importante destacar que os questionários são instrumentos flexíveis, que podem ser modificados de acordo com a necessidade do projeto. Cada questão/grupo de questões pode ser incluído ou excluído de um questionário, de acordo com a sua pertinência.

6.2.3 Responsáveis

A aplicação dos questionários junto aos clientes, nos momentos anteriormente definidos, de acordo com os instrumentos propostos, é uma das atribuições do responsável de SQA. Esta não é uma função dos gerentes de projeto, para que os clientes possam ficar em uma posição mais confortável; para que eles possam ser francos. No entanto, os gerentes de projeto precisam informar o responsável de SQA sobre o término de cada fase e por repassar o contato dos clientes.

Caberá ao responsável de SQA e ao gerente do projeto analisar se a pesquisa pode ser feita nos três pontos de contato anteriormente definidos, ou se são necessárias adaptações. No último caso, a periodicidade da aplicação dos questionários, assim como quais instrumentos podem ser utilizados para a coleta de dados, devem ser definidos no início do projeto.

6.2.4 Respondentes

Os projetos do laboratório em estudo geralmente têm uma equipe como cliente, sendo que há dois contatos principais: um contato técnico e um gerencial. Para esta pesquisa, o respondente deverá ser o contato gerencial, já que o mesmo possui a visibilidade necessária para responder a todas as questões propostas. Em alguns projetos, há apenas um contato gerencial para todos os pontos de contato; em outros, podem ser identificados contatos gerenciais diferentes para cada fase. Cabe ao gerente do projeto julgar quem é a pessoa mais adequada para responder a pesquisa, em cada uma de suas fases.

6.2.5 Análise e aplicação dos resultados

Inicialmente, a análise dos resultados será feita separadamente em cada projeto. Após a aplicação de cada questionário, o responsável de SQA fará uma análise dos resultados, destacando as vulnerabilidades competitivas, ou seja, itens bastante valorizados pelo cliente, mas com os quais ele não está satisfeito. Além disso, através de uma análise visual, podem ser determinados quais itens, em cada categoria, influenciam mais na satisfação geral daquela categoria.

A pessoa designada para fazer o SQA do projeto é responsável pelo agendamento e pela condução de uma reunião para a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, com a equipe de projeto. Neste momento, deverá ser definido um plano de ação. Primeiramente se definirão os itens mais críticos, através de uma votação da equipe; em seguida, se discutirá o que poderá ser feito para melhorar a satisfação do cliente com relação aos mesmos; e, por fim, serão definidos responsáveis pelas ações.

Uma vez ao ano, a equipe da área de qualidade deverá consolidar os resultados de todas as pesquisas de satisfação aplicadas, para acessar o nível de satisfação geral dos clientes do Laboratório de P&D da Empresa X, aqui em Porto Alegre. Os resultados finais, sem a identificação dos respondentes ou dos projetos avaliados, devem ser divulgados para todos os funcionários do laboratório na última sessão de comunicação realizada durante o ano, além de estarem publicados online.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi desenvolver um sistema de acompanhamento do cliente, através do qual se possa conhecê-lo antes do início de cada projeto e também avaliar se o projeto está sendo satisfatório em todos os pontos de contato, visando garantir uma ótima experiência total para o cliente nos projetos realizados. O estudo contou com a participação do time da qualidade e das equipes de projeto, já que os achados poderão ser aplicados por todas as equipes da empresa em estudo. No momento em que os gerentes de projeto e as suas equipes obtiverem as informações que precisam a respeito dos seus clientes e souberem como utilizá-las, será possível aumentar a satisfação de todos os envolvidos no processo e, assim, alcançar o objetivo de estabelecer relacionamentos de longo prazo. Ao mesmo tempo, aplicar os conceitos de experiência total do cliente internamente é importante para garantir a experiência total do cliente final.

Com base nos conceitos de experiência do cliente, e após uma análise do ciclo de vida dos projetos feita em conjunto com os gerentes, foram definidos os quatro principais pontos de contato do Laboratório A com o cliente. No primeiro ponto, o Início do Projeto, o objetivo é conhecer o cliente, para poder trabalhar com o mesmo da forma mais adequada, levando em consideração as possíveis diferenças culturais entre os times e, também, o nível de maturidade com relação às práticas de gerenciamento de projeto e engenharia de *software* empregadas. Ao final das três fases seguintes – Investigação e Planejamento; Implementação; Qualificação e Entrega – será medido o grau de satisfação do cliente com cada fase do projeto e também com relação ao projeto como um todo.

A partir da definição dos pontos de contato, foram elaborados os instrumentos de coleta de dados. Para o Início do Projeto, os questionários foram baseados no material que já havia sido elaborado pelo time da qualidade e em documentos que fazem parte do método global Empresa X. Já para a elaboração dos questionários de satisfação, foram realizadas entrevistas com clientes e membros das equipes de projeto. A partir das entrevistas, foram definidas três classes gerais de indicadores de satisfação: Tempo, Comunicação e Equipe. Além disso, foram criadas as classes de Plano de Projeto e Escopo para a fase de Investigação e Planejamento; de Gerenciamento de Projeto para as fases de Implementação e de Qualificação e Entrega; e de Qualidade, apenas para a fase de Qualificação e Entrega. Por último, todos os elementos de coleta de dados foram inseridos no sistema de acompanhamento do cliente. Foi definida como deve ser feita a aplicação, levando em

consideração o momento mais adequado, os responsáveis, os respondentes e a análise e aplicação dos resultados.

O sistema desenvolvido será de grande utilidade para o Laboratório A, já que existe uma preocupação com a qualidade dos projetos e com a satisfação do cliente, no entanto, não havia um método para a coleta sistemática de dados, para conhecer o cliente e medir a sua satisfação de forma estruturada. Com a aplicação do sistema elaborado, se obterão informações de grande valor para que possam ser realizadas melhorias sempre que necessário. Além disso, a satisfação será medida em diversos pontos de contato, possibilitando que se tomem ações corretivas ainda durante o desenvolvimento de um projeto. É relevante mencionar que, na realização deste estudo, tanto os clientes quanto os membros das equipes de projeto, se mostraram bastante interessados em participar das pesquisas. Os clientes, em sua grande maioria, foram sempre receptivos, reconhecendo o benefício que a aplicação do sistema poderá trazer para os projetos. Os gerentes, por sua vez, vêem o sistema como uma oportunidade de aperfeiçoar o trabalho que vem sendo realizado.

REFERÊNCIAS

BAND, William; ADRIAN, Merv; SCHULER, Ian. *Twelve Steps to Experience-Based Differentiation*. [S.l.]: Forrester Research, Inc, 2006.

BOARO, Leandra. *Variáveis que Influenciam nos Processos de Trocas Relacionais: Um Estudo nas Grandes Indústrias de Transformação de Couros*. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

BOND, David; JEFFERY, Mark. *The New Marketing-IT Power Partnership: Insights and Ideas on Creating New Value, Speeding Growth, and Overcoming Common Obstacles*. [S.l.]: Sapient Corporation e Kellogg School of Management: 2007.

CZINKOTA, M. R. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 110-130, jul./set. 2006.

FOURNIER, Susan; DOBSCHA, Susan; MICK, David Glen. Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n.1, p. 42-51, Jan./Feb. 1998.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência*. São Paulo: FNQ, 2007.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.

GIORDANI, Caroline Gremo. *Pesquisa de Satisfação de Clientes da Shopping Brasil*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GROFF, Rubem. *Adequação da escala de Wilson & Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital: um estudo exploratório*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

HEIDE, J. B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 58, p. 71-85, 1994.

JURAN, J. M. *A qualidade desde o projeto*. São Paulo: Pioneira, 1997.

KOTLER, Philip. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

MACNEIL, I. R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, [S.l.], v. 72, p. 854-902, 1978.

MACNEIL, I. R. *The new social contract, an inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press, 1980.

MOLHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANNING, Harley *et al.* *Topic overview: Customer Experience*. [S.l.]: Forrester Research, Inc, 2007.

MEYER, Christopher; SCHWAGER, Andre. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, Boston, v. 85, n. 2, p. 117-126, Feb. 2007.

MOTTA, Paulo César. *Serviços: pesquisando a satisfação do consumidor*. Rio de Janeiro: Imprinta Express, 2002.

MOURA, Gisela Maria Schebella Souto de. *Encontros de serviço e satisfação de clientes em hospitais*. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

PIPKIN, Alex. *Relacionamentos no Mercado Internacional: um estudo exploratório da indústria metal-mecânica brasileira e argentina*. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

ROCHA, Angela da; LUCE, Fernando Bins. Relacionamento entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 87-93, jul./set. 2006.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antônio. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Preposição de um Método Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 101-125, jan./abr. 1998.

SCANZONI, J. Social exchange and behavioral interdependence. In: BURGESS, R. L. (Eds). *Social exchange in developing relationships*. Nova Iorque: Adademic Press, 1979.

SPEKMAN, R. E.; STRAUSS, D.; SMITH, R. B. *Antecedents of collaborative relations between buyers and sellers*: an exploratory investigation from the buyer's perspective. University of Mariland, 1985. mimeo.

SLONGO, Luiz Antônio; LIBERALI, Guilherme. *Marketing de relacionamento* : estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

TEMKIN, Bruce; GELLER, Steven. *Obstacles to Customer Experience Success*. [S.l.]: Forrester Research, Inc, 2007.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez, 2003.

U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE. Technology Administration. National Institute of Standards and Technology. *Are we making progress?* [S.l.]: NIST, 2004.

WIERSEMA, Frederick D. *Intimidade com o cliente*: um compromisso com os resultados de seus clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. *Services marketing*: integrating customer focus across the firm. 2.ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS INFORMAIS COM GERENTES DE PROJETO

1. Apresentação do tema do trabalho de conclusão
2. Explicação sobre o método de trabalho
3. Exposição do conceito de ponto de contato com o cliente
4. Explicação, por parte de cada gerente, sobre as fases do(s) seu(s) projeto(s)
5. Discussão sobre quais fases estão presentes nos projetos, de maneira geral
6. Definição de quais clientes/membros das equipes de projeto poderiam ser entrevistados

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM GERENTES E MEMBROS DAS EQUIPES DE PROJETO INTERNAS

Esclarecimento inicial: nesta fase de entrevistas, o objetivo é levantar atributos de satisfação, entender o que pode deixar o cliente satisfeito ou insatisfeito; entender o que é importante para o cliente. A partir dessas informações, serão elaborados os questionários.

1. O que é importante:
 - Durante o projeto como um todo?
 - Na fase de Investigação e Planejamento?
 - Na fase de Implementação?
 - Na fase de Qualificação e Entrega?
2. Você se lembra de uma experiência ruim com um cliente, que o tenha deixado insatisfeito?
3. E de uma experiência boa, com a qual o cliente tenha ficado muito satisfeito?
4. Você saberia comparar o laboratório de Porto Alegre com outros laboratórios da Empresa X?

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM CLIENTES

First, I would like to know a little bit about what you do, how your interaction with *Project Manager's* team is.

In this phase of the project, my goal is not to measure satisfaction, but to understand what is important for you and for your team.

1. What is important during the whole project?
2. Could you think about each phase in separate? What is important in the Investigation and Planning Phase?
3. What is important in the Implementation Phase?
4. What is important in the Qualification/Delivery Phase?
5. Could you talk about a very good experience you've had during a project, which made you more satisfied?
6. And can you think of any bad experience you've had?
7. If you compare the Lab here in Porto Alegre with other partners you work with, what is similar and what is different? Are there advantages and disadvantages of working with us?

APÊNDICE D – LISTAS INICIAIS DOS ATRIBUTOS IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM CLIENTES

O que é considerado importante no desenvolvimento de um projeto?

- Habilidade e competência da equipe
- Competência técnica
- Comunicação
- Comunicação de problemas, para permitir resoluções favoráveis
- Gerenciamento das interdependências entre os times
- Cooperação entre as equipes
- Trabalho em equipe
- Flexibilidade com relação a mudanças no escopo e nos requisitos
- Qualidade dos entregáveis
- Eficiência no desenvolvimento
- Necessidade de todos se conhecerem pessoalmente, para sentirem-se conectados
- Clareza dos objetivos

O que é considerado importante na fase de Investigação e Planejamento?

- Experiência em bom planejamento
- Identificação de todas as tarefas
- Alocação de todos os recursos
- Determinação do cronograma
- Habilidade para estimar o cronograma e os recursos de maneira acurada e completa
- Habilidade de definir o escopo do trabalho
- Conhecimento das tecnologias disponíveis
- Julgamento sólido na recomendação de tecnologias e funcionalidades para produtos
- Entendimento da estratégia do negócio e da sua relação com os objetivos técnicos
- Conhecimento do produto e do mercado que estão sendo endereçados
- Entendimento das funcionalidades que estão sendo implementadas
- Criação de uma estratégia apropriada para configurar as funcionalidades
- Garantir que a usabilidade seja considerada
- Trabalhar com o time de engenheiros de design do cliente, para arquitetar interfaces apropriadas para garantir uma configuração robusta
- Resolução rápida de problemas de design, para que se possa ir para a fase de codificação
- Qualidade dos resultados da investigação
- Habilidade de identificar e resolver requisitos que estão faltando
- Habilidade de identificar problemas técnicos e riscos
- Excelente habilidade de comunicação
- Competência técnica

O que é considerado importante na fase de Implementação?

- Habilidade de comunicar o progresso do desenvolvimento em intervalos regulares
- Habilidade de usar ferramentas e métricas para acompanhar o progresso e assegurar que entregáveis e cronograma estão sendo cumpridos
- Acompanhamento e reporte proativo de métricas de desenvolvimento
- Comunicação de problemas de forma rápida e honesta
- Comunicação regular sobre o progresso do projeto
- Boa comunicação com o parceiro para clarificar problemas que possam surgir
- Habilidade em criar um plano de teste que garanta a qualidade do produto, com problemas mínimos depois do lançamento
- Flexibilidade para fazer trocas e tradeoffs durante o ciclo de desenvolvimento
- Competência técnica
- Bom planejamento para entregar funcionalidades incrementais
- Bom plano de qualidade
- Alcance dos milestones intermediários
- Revisões semanais (mockups para validar a implementação antes de o último entregável estar pronto)
- Acordo com relação ao plano de integração

O que é considerado importante na fase de Qualificação e Entrega?

- Comunicação regular do progresso dos testes e de métricas de qualidade
- Comunicação de problemas rápida e honesta
- Sistema para reportar os defeitos
- Ausência de surpresas no final do jogo (item relacionado à comunicação)
- Qualidade da execução do plano de testes
- Bom julgamento na recomendação da correção de defeitos e de quais defeitos podem ser adiados para o lançamento seguinte
- Bom julgamento em quais defeitos consertar e quais passar adiante
- Boa priorização de defeitos (entender o impacto para o cliente)
- Julgamento sólido na recomendação com relação ao produto estar pronto ou não para ser lançado
- Entrega do produto da data acertada
- Bom plano de qualidade
- Boa avaliação de riscos
- Bom planejamento (quanto tempo poderia levar a solução de um defeito)
- Plano de teste
- Respostas rápidas para os defeitos logados
- Bons testes de regressão para garantir que a correção de defeitos não “quebre” outra parte do *software*
- Bom nível de testes no sistema como um todo, para garantir que toda a solução funcione, não apenas uma parte dela
- Entrega de uma solução de *software* de alta qualidade, que atenda ou supere o que foi acordado

APÊNDICE E – LISTAS INICIAIS DOS ATRIBUTOS IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM MEMBROS DE EQUIPES DE PROJETOS INTERNAS

O que é considerado importante para o cliente, de uma forma geral?

- Gerência de escopo, clareza de escopo
- Prazo
- Cumprimento do prazo
- Custo
- Riscos claros
- Não pegar o cliente desprevenido, informá-lo sobre tudo
- Comunicação
- Ser mantido informado, informar status do projeto
- Nível de confiabilidade da solução
- Nível de qualidade
- Atingimento dos requisitos
- Solução flexível, que possa ser reutilizada e de fácil manutenção
- Experiência da equipe
- Equipe aberta e disponível para receber feedback
- Transparência
- Visibilidade
- Gerenciamento da mudança
- Rapidez de resposta
- Relacionamento, receptividade, confiança
- Entendimento comum entre as duas equipes
- Tempo de relacionamento com o cliente
- Inovação e iniciativa (agregar valor por conta própria); proatividade
- Superação de expectativas
- Documentação
- Flexibilidade em termos de planejamento e mudança de escopo
- Processos que permitam flexibilidade
- Qualidade técnica
- Sugestão de planos alternativos
- Planos submetidos à avaliação do cliente
- Interdependências claras
- Metodologia de desenvolvimento de *software*

O que é considerado importante para o cliente na fase de Investigação e Planejamento?

- Compreensão do que o cliente precisa
- Conhecimento do assunto
- Cliente a par de como a investigação e o planejamento serão feitos
- Entender o grau de importância do que os clientes precisam (prioridade)
- Diferentes propostas, propostas, soluções

- Entendimento dos requisitos
- Ajuda na especificação dos requisitos
- Requisitos detalhados e bem definidos
- Investigação focada (dá pra fazer ou não dá?)
- Relevância (investigar o que é necessário)
- Escopo definido
- Plano para atingir o objetivo
- Entrega no tempo
- Cronograma feito
- Visão de quanto tempo o projeto vai demorar
- Documentação completa
- Apontamento dos riscos
- Previsibilidade do que pode atrasar
- Visibilidade das dependências
- Conhecimento da equipe, dos contatos e papéis
- Como vai ser feito o acompanhamento
- Relação esforço/custo
- Data planejada para as entregas
- Apresentação do plano final, do que foi investigado e planejado
- Dependências claras

O que é considerado importante para o cliente na fase de Implementação?

- Acompanhamento do projeto, cronograma, atrasos
- Riscos
- Código de qualidade
- Alto nível de *unit testing*
- Poucos defeitos
- Documentação atualizada
- Prazo/cronograma
- Acompanhamento, e-mails, reuniões (status)
- Apresentação de resultados frequentes: reports, métricas de qualidade
- Comunicação
- Visibilidade de como as coisas andam, se o que foi planejado está sendo feito
- Transparência
- Qualidade técnica
- Qualidade do código
- Contribuição de idéias
- Inovação
- Funcionamento do *software*
- Flexibilidade, disposição para replanejar, mudar o escopo
- Definição do plano de qualificação

O que é considerado importante para o cliente na fase de Qualificação e Entrega?

- Informação sobre como é feita a qualificação
- Boa cobertura de teste
- Plano completo
- Métricas de defeito
- Relatório de defeitos (abertos, fechados, resolvidos)
- Número de defeitos (impacto, severidade, aplicabilidade, replicabilidade)
- Bom acompanhamento dos testes
- Divulgação dos resultados dos testes
- Redução de defeitos
- Release notes
- Número de defeitos, criticidade, quantos foram corrigidos
- Informações qualificação
- Ausência de defeitos para o usuário final
- Todos os requisitos checados
- Comunicação dos defeitos ao cliente
- Cumprimento do prazo
- Qualidade do produto (*software*)
- Reuniões semanais
- Priorização de defeitos
- Contribuição – inovação, atualizações, melhorias
- Equipe que agregue conhecimento, sugestões
- Transparência
- Bom relacionamento entre as equipes
- Comunicação
- Teste que cubra todo o escopo (os testes devem garantir tudo o que foi solicitado, que todas as funcionalidades sejam testadas)
- Conhecimento do plano de qualificação
- Cumprimento dos passos da entrega
- Fazer o que foi especificado, com poucos erros
- Poucos defeitos, bugs, issues
- Disposição para replanejar, mudar o escopo
- Acompanhamento, visibilidade
- Notificação de quando foi feita a integração

APÊNDICE F – ROTEIRO PARA AS REUNIÕES COM GERENTES*REUNIÃO N°1*

1. Apresentação das primeiras listas de atributos de satisfação, geradas a partir das entrevistas em profundidade
2. Explicação sobre os passos seguintes do trabalho
3. Escolha das principais categorias utilizadas para o agrupamento dos itens
4. Divisão dos itens, de acordo com as categorias definidas
5. Explicação, por parte dos gerentes, de termos técnicos citados nas entrevistas

REUNIÃO N°2

1. Continuação da divisão dos atributos de satisfação em grupos, de acordo com as categorias anteriormente definidas
2. Explicação, por parte dos gerentes, de termos técnicos citados nas entrevistas
3. Corte de termos repetidos ou inadequados

REUNIÃO N°3

1. Revisão dos seguintes itens:
 - a. Categorização adequada
 - b. Ausência de itens repetidos
 - c. Pertinência de todos os itens para a pesquisa
 - d. Clareza dos termos escolhidos (em inglês)

APÊNDICE G – ROTEIRO PARA A REUNIÃO COM A EQUIPE DE QUALIDADE

1. Apresentação e discussão referente à pesquisa de satisfação
2. Discussão sobre os questionários que serão utilizados no início do projeto:
 - a. Análise da adequação dos questionários existentes, referentes ao nível de maturidade do cliente com relação a processos
 - b. Análise das opções de informações a respeito do cliente que podem ser solicitadas no início do projeto e do benefício que as mesmas poderiam gerar

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO SOBRE VALORES CULTURAIS

Assessing Cultural Values

Project Name:

Organization to which the client belongs/country:

Project Manager:

Date:

The purpose of this survey is to know the client/partner better, to guarantee a good relationship during the project development.

This document should be filled in by the Project Manager, together with the person in charge of the negotiation and proposal, usually the Section Manager, before the project actually starts. There are no right or wrong answers; answers should reflect the client's culture.

Question	Answer/comments
Concepts of Time	
Is punctuality valued and precisely defined or less valued and more loosely defined?	
Is the focus on preserving the values of the past, achieving immediate results in the short term, or achieving lasting results in the longer term?	
Is the culture's orientation towards completing one task at a time following a plan; completing many things simultaneously jumping from one to another based on the importance of each activity at any point in time; or acting only after very careful consideration?	
Do schedules have meaning in this culture or are they of no consequence (e.g., tomorrow is another day and schedules are meant to be broken)?	
Do meetings occur as scheduled or does it take longer to get things accomplished?	
Action Orientation	
Is the culture's orientation towards "working to live" (where the emphasis is on quality of life and personal relationships) or "living to work" (where the emphasis is on achievement)?	
Communication	
Is information communicated primarily through facts or through more complex contextual considerations (involving voice, tone, use of silence, body language, knowledge of past relationships, etc.)?	
When someone answers "yes" in this culture, does this mean: yes - I hear you; yes - I understand you; or yes - I agree with you?	

Continua...

...continuação.

Communication	
Is the cultural preference for addressing conflict or avoiding conflict?	
Does the culture emphasize a formal approach following protocol and social customs, or an informal approach that dispenses with these?	
Can communications in this culture be implemented effectively using e-mail, voice mail or conference calls, or must they be face to face?	
Space, Structure and Power	
Does the culture value position in the hierarchy and working through the formal hierarchy, or a less structured approach based on what people know?	
To what extent does the culture require an investment of time in getting to know one another and establishing rapport, before people can begin to work together?	
Does the culture have a high degree of need for structure, predictability, and rules, or is ambiguity and dissent acceptable?	
Does the culture value distance and space between individuals, or close proximity?	
To what extent does the culture value the role of the individual versus the role of the group (where individual interests are subordinate to those of the group)?	
How is procurement accomplished in this culture: through quality and cost considerations or through personal relationships?	
Thinking	
Is the culture's preference for reasoning based on experience and experimentation, on theory and logic, on analytical thinking (cause and effect), or on holistic thinking (focused on the big picture)?	
Are decisions made on the basis of rationale or on the basis of relationships?	
What is this culture's concept of truth: something that is an absolute or something that must be tempered by social considerations?	
What is this culture's concept of a "contract": something that is binding or something that is only a starting point?	
Can risk be identified and planned for in this culture or is risk something that cannot be discussed (in case the discussion may "cause" the risk to occur)?	

Continua...

...continuação.

Environment	
Does the culture believe it has the power to control the environment, that it should live in harmony with the environment, or that it is constrained by the environment?	

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO SOBRE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Survey on Project Management Practices

Project Name:

Organization to which the client belongs/country:

Project Manager:

Date:

The purpose of this survey is to assess the maturity level of our client, in relation to Project Management Practices. It should be completed by the Project Manager, in the beginning of each new project.

Please note that if the answers for all sub practices are "Agree", the Process is considered "Implemented". If all answers are "Disagree", the Process is considered "Not Implemented". For all other combinations of answers, the Process is considered "Partially Implemented".

1. PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT			
1.1. Processes for Planning and Reporting			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All projects follow some processes or some practices (Methodologies or Models) for planning and reporting project status.			
The processes are supported by tools and/or templates.			
1.2. Project Integration Management			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Integration efforts are used for all projects with procedures and standards, and the project office integrates project data.			
The project office is supported by tools and templates.			
1.3. Processes Standards			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All projects follow processes/standards and all project decisions are based on the measurements collected and analyzed.			
1.4. Project Integration Improvement			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Lessons learned are regularly examined and are used to improve the documented processes.			

Continua...

...continuação.

1.5. Organization Training			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
There is an organizational policy for training.			

2. PROJECT SCOPE MANAGEMENT			
2.1. Requirements Management			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All projects follow the same processes or practices (Methodologies or Models) to establish a common understanding between the project team and the customer, concerning the needs of businesses.			
Scope management techniques are regularly applied on the more visible projects and these processes are supported by tools and/or templates.			
2.2. Project objectives			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
The projects aim to establish and maintain an "agreement" with the customer on all business requirements.			
This agreement is the basis for estimating, planning, performing, monitoring and reviewing project activities throughout its lifecycle.			
All projects monitor and control scope parameters using tools and/or templates.			
2.3. Scope Impact Analysis			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Organization provides processes and tools, as a workflow and/or template, to register change requests on the scope.			
All projects generate a new project baseline when there are changes in the project plan.			
2.4. Organization Training			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
There is an organizational policy for training.			

3. PROJECT TIME MANAGEMENT			
3.1. Standard Scheduling Approaches			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All projects follow some processes or some practices (Methodologies or Models) to establish a common understanding about schedule techniques to estimate a project effort.			
The processes or practices used for the projects are supported by tools and/or templates.			
3.2. Lifecycle Definitions			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All projects establish a lifecycle schedule and track deviations.			
All critical questions about overtime are tracked until they are solved.			
3.3. Critical Paths			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Organization provides tools and processes to monitor critical paths in the projects.			
All projects identify and track critical paths.			
3.4. Tracking % Conclusion			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All projects use the same processes, practices and tools to update % complete of each activity.			
3.5. Schedule Impact Analysis			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
The organization provides a process to register, approve and monitor a schedule change request (e.g. tools, workflow and/or template).			
All projects generate a new project baseline when there are changes in the project plan.			
3.6. Organization Training			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
There is an organizational policy for training.			

4. PROJECT COMMUNICATIONS MANAGEMENT			
4.1. Communication Process			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All projects follow the same processes or practices (Methodologies or Models) to establish a common understanding about communication techniques, communication plan and communication workflow.			
The processes or practices used by the projects are supported by tools and/or templates.			
4.2. Commitments, Approvals and Issues Addresses			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All projects establish main project commitments and obtain all necessary approvals to decide whether GO/NOGO.			
All projects identify and track all critical points until they are closed, and communicate them for the customer and other stakeholders.			
4.3. Organization Training			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
There is an organizational policy for training.			

5. PROJECT RISK MANAGEMENT			
5.1. Management Risk Processes			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All projects follow the same processes or practices (Methodologies or Models) to establish a common understanding about risk.			
The processes or practices used by the projects are supported by tools and/or templates.			
5.2. Risk Category			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
The organization provides a categorization of risks. Ex: management risk, technical risks, quality risks, infra-structure risks.			
5.3. Mitigation and Contingency Planning and Controlling			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All projects establish mitigation and contingency plans based on some tools and/or templates.			
All projects track risks during the project lifecycle.			
5.4. Organization Training			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
There is an organizational policy for training.			

APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO SOBRE PRÁTICAS DE ENGENHARIA DE SOFTWARE

Survey on Project Management Practices

Project Name:

Organization to which the client belongs/country:

Project Manager:

Date:

The purpose of this survey is to assess the maturity level of our client, in relation to Project Management Practices. It should be completed by the Project Manager, in the beginning of each new project.

Please note that if the answers for all sub practices are "Agree", the Process is considered "Implemented". If all answers are "Disagree", the Process is considered "Not Implemented". For all other combinations of answers, the Process is considered "Partially Implemented".

1. SOFTWARE REQUIREMENTS			
1.1. Software Requirements Fundamentals			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All Software Engineers have the same understanding about types of requirements (functional, non-functional, system and software requirements).			
Requirements specification, modeling or requirements tracking tools are available for project use.			
Please, specify which tools are being used in the project:			
Organization provides trainings related to requirements definition and analysis, requirements elicitation, requirements specification and modeling.			
1.2. Requirements Elicitation			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Requirements sources, such as organizational or operational environment and stakeholders, are identified and evaluated.			
Organization has requirements elicitation techniques defined and in use by several projects.			

Continua...

...continuação.

1.3. Requirements Analysis and Specification			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Requirements are classified on a number of dimensions (Priority, Scope, Volatility/Stability, Owner, Constraints).			
Conceptual models are produced in order to understand the problem.			
Projects produce a software requirements specification document (or electronic equivalent) which can be systematically reviewed, evaluated and approved.			
1.4. Requirements Validation and Tracking			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Requirements are validated to ensure that the software engineer has understood them.			
Software engineer executes procedures to verify that a requirements document is written according to company standards, and it is understandable, consistent and complete.			
Requirements tracing is used to perform impact analysis when requirements change.			

2. SOFTWARE DESIGN AND CONSTRUCTION			
2.1. Software Design			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Projects have the same software design strategy or method defined and in use.			
Organization provides software design tools.			
Please, specify which tools are being used in the project:			
Design documents usually undergo peer review.			
Before coding, Software Engineers analyze and document dynamic behavior of software components.			
2.2. Software Construction			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
The code produced is based on internal or external standards.			
Coding is a planned activity in order to reduce complexity, anticipate changes and construct for verification.			

3. SOFTWARE TESTING			
3.1. Test Levels and Techniques			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
All Software Engineers/Test Engineers have the same understanding about testing levels (e.g. unit testing, integration tests, system testing).			
Software testing is usually performed at different levels along the development and maintenance processes.			
Objectives of testing are established previous test execution.			
3.2. Test Planning			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Software testing is planned before executed.			
Test managements tools, test case generators, simulators and defect tracking systems are available for project use.			
Please, specify which tools are being used in the project:			
Test plans and test cases usually undergo peer review.			
3.3. Test-related measures			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Testing reports are produced in order to provide visibility of test status activities and test-related measures.			
Test Engineers usually evaluate tests performed through coverage measures, faults seeding and comparison and relative effectiveness of different techniques.			
There are test management tools, test case generators, simulators etc. available for project use.			
Error types, classification, and statistics are collected and analyzed at the project level.			

4. CONFIGURATION MANAGEMENT			
4.1. Configuration Management Resources			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Configuration management tools are available for project use.			
Please, specify which tools are being used in the project:			
Organization provides trainings for configuration management tools usage.			
4.2. Configuration Management Planning			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
Configuration management activities are planned and the results of planning activities are recorded in a Software Configuration Management Plan (SCMP).			
Configuration items are identified (e.g. requirements specification, software design, source code, testing planning and procedures) and they are placed under appropriated levels of control.			
4.3. Change Control			
Status: <input type="checkbox"/> Implemented <input type="checkbox"/> Partially Implemented <input type="checkbox"/> Not Implemented			
	Agree	Partially Agree	Disagree
There is a formal procedure to request, evaluation and approval of requirements changes.			
Change requests are usually documented.			

APÊNDICE L – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO: FASE DE INVESTIGAÇÃO E PLANEJAMENTO

Satisfaction Survey - Investigation and Planning Phase

Project Name:
Date:

The purpose of this survey is to assess your satisfaction as our customer/partner and to identify opportunities for improvement. In this moment, you should only consider the Investigation and Planning Phase when answering the questions.

Please indicate how satisfied/dissatisfied you are with the following items and how important each item is, according to the provided scales. If you have further comments, do not hesitate to use the space for "Opportunities for Improvement". There are no right or wrong answers; answers should reflect your personal opinion.

Thank you very much for your support!

PROJECT PLAN						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Identification of tasks						
Allocation of resources						
Schedule						
How tracking will be done						
Identification of risks						
Project Plan						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Identification of tasks						
Allocation of resources						
Schedule						
How tracking will be done						
Identification of risks						
Project Plan						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

SCOPE
<i>Satisfaction</i>

	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Understanding of your needs, in terms of business						
Understanding of technical requirements						
Level of requirements detailing						
Identification and resolution of missing requirements						
Requirements documentation						
Scope						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Understanding of your needs, in terms of business						
Understanding of technical requirements						
Level of requirements detailing						
Identification and resolution of missing requirements						
Requirements documentation						
Scope						
Opportunities for improvement:						

TEAM						
<i>Satisfaction</i>						
	Very	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very	Non

	Dissatisfied				Satisfied	Applicable
Knowledge of the product and the market being addressed						
Technical expertise						
Reliability of our goals and results						
Autonomy of the team						
Teamwork						
Receptivity for feedback						
Relationship with the team						
Proactiveness						
Speed of response (efficiency)						
Team						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Knowledge of the product and the market being addressed						
Technical expertise						
Reliability of our goals and results						
Autonomy of the team						
Teamwork						
Receptivity for feedback						
Relationship with the team						
Proactiveness						
Speed of response (efficiency)						
Team						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

COMMUNICATION						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable

Information about how the investigation and planning were done						
Information on the team and the role of each member						
Provided contact information (of different team members)						
Project status communication						
Meetings						
E-mail communication						
Ability of the team members to communicate in English						
Communication of issues						
Speed of response						
Presentation of the final plan, of what was investigated and planned						
Communication						

COMMUNICATION						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable

Information about how the investigation and planning were done						
Information on the team and the role of each member						
Provided contact information (of different team members)						
Project status communication						
Meetings						
E-mail communication						
Ability of the team members to communicate in English						
Communication of issues						
Speed of response						
Presentation of the final plan, of what was investigated and planned						
Communication						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

TIME						
Satisfaction						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Time being						

proposed for Investigation and Planning						
Time being actually necessary to complete the Investigation and Planning Phase						
Time						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Time being proposed for Investigation and Planning						
Time being actually necessary to complete the Investigation and Planning Phase						
Time						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

GENERAL SATISFACTION WITH INVESTIGATION AND PLANNING PHASE						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Investigation and Planning Phase						

APÊNDICE M – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO: FASE DE IMPLEMENTAÇÃO

Satisfaction Survey - Implementation Phase

Project Name:

Date:

The purpose of this survey is to assess your satisfaction as our customer/partner and to identify opportunities for improvement. In this moment, you should only consider the Implementation Phase when answering the questions.

Please indicate how satisfied/dissatisfied you are with the following items and how important each item is, according to the provided scales. If you have further comments, do not hesitate to use the space for "Opportunities for Improvement". There are no right or wrong answers; answers should reflect your personal opinion.

Thank you very much for your support!

PROJECT MANAGEMENT						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Project Tracking						
Flexibility when responding to changes						
Risk Management						
(Inter) Dependencies management						
Documentation						
Project Management						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Project Tracking						
Flexibility when responding to changes						
Risk Management						
(Inter) Dependencies management						
Documentation						
Project Management						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

TEAM						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Technical expertise						
Reliability of our goals and results						
Autonomy of the team						
Teamwork						
Receptivity for feedback						
Relationship with the team						
Proactiveness						
Speed of response (efficiency)						
Team						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Technical expertise						
Reliability of our goals and results						
Autonomy of the team						
Teamwork						
Receptivity for feedback						
Relationship with the team						
Proactiveness						
Speed of response (efficiency)						
Team						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

COMMUNICATION						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Project status communication						
Meetings						
E-mail communication						
Ability of the team members to communicate in English						
Communication of issues						
Speed of response						
Communication						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Project status communication						
Meetings						
E-mail communication						
Ability of the team members to communicate in English						
Communication of issues						
Speed of response						
Communication						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

TIME						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Time being proposed for Implementation						
Time being actually necessary to complete the Implementation Phase						
Time						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Time being proposed for the Implementation						
Time being actually necessary to complete the Implementation Phase						
Time						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

GENERAL SATISFACTION WITH THE IMPLEMENTATION PHASE						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Implementation Phase						

APÊNDICE N – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO: FASE DE QUALIFICAÇÃO E ENTREGA

Satisfaction Survey – Qualification and Delivery Phase

Project Name:

Date:

The purpose of this survey is to assess your satisfaction as our customer/partner and to identify opportunities for improvement. In this moment, you should only consider the Qualification and Delivery Phase when answering the questions.

Please indicate how satisfied/dissatisfied you are with the following items and how important each item is, according to the provided scales. If you have further comments, do not hesitate to use the space for "Opportunities for Improvement". There are no right or wrong answers; answers should reflect your personal opinion.

Thank you very much for your support!

PROJECT MANAGEMENT						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Project Tracking						
Flexibility when responding to changes						
Risk Management						
(Inter) Dependencies management						
Documentation						
Project Management						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Project Tracking						
Flexibility when responding to changes						
Risk Management						
(Inter) Dependencies management						
Documentation						
Project Management						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

QUALITY						
Satisfaction						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Test plan						
Execution of the test plan						
Defects screening						
Regression tests						
Judgment regarding the product being ready to be launched or not						
Quality of the final product						
Defect level for the end user						
Test coverage						
Quality						
Importance						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Test plan						
Execution of the test plan						
Defects screening						
Regression tests						
Judgment regarding the product being ready to be launched or not						
Quality of the final product						
Defect level for the end user						
Test coverage						
Quality						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

TEAM						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Technical expertise						
Reliability of our goals and results						
Autonomy of the team						
Teamwork						
Receptivity for feedback						
Relationship with the team						
Proactiveness						
Speed of response (efficiency)						
Team						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Technical expertise						
Reliability of our goals and results						
Autonomy of the team						
Teamwork						
Receptivity for feedback						
Relationship with the team						
Proactiveness						
Speed of response (efficiency)						
Team						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

COMMUNICATION						
Satisfaction						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Information on how the qualification is done						
Defects report (open, closed, solved)						
Project status communication						
Meetings						
E-mail communication						
Ability of the team members to communicate in English						
Communication of issues						
Speed of response						
Communication						
Importance						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Information on how the qualification is done						
Defects report (open, closed, solved)						
Project status communication						
Meetings						
E-mail communication						
Ability of the team members to communicate in English						
Communication of issues						
Speed of response						
Communication						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

TIME
Satisfaction

	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Time being proposed for Qualification and Delivery						
Time being actually necessary to complete the Qualification and Delivery Phase						
Time used to correct defects						
Time						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Time being proposed for Qualification and Delivery						
Time being actually necessary to complete the Qualification and Delivery Phase						
Time used to correct defects						
Time						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

GENERAL SATISFACTION WITH THE QUALIFICATION AND DELIVERY PHASE						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Qualification and Delivery Phase						

APÊNDICE O – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO: FINAL DO PROJETO

Satisfaction Survey

Project Name:

Date:

The purpose of this survey is to assess your satisfaction with the project that was just concluded and to identify opportunities for improvement.

Please indicate how satisfied/dissatisfied you are with the following items, according to the provided scales. If you have further comments, do not hesitate to use the space for "Opportunities for Improvement". There are no right or wrong answers; answers should reflect your personal opinion.

Thank you very much for your support!

	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Project Management						
Planning						
Tracking						
Software development methodology used by Lab A						
Team						
Communication						
Quality						
Time proposed for activities						
Time actually necessary for the activities						
Cost/benefit						
Satisfaction with Investigation and Planning						
Satisfaction with Implementation						
Satisfaction Qualification and Delivery						
General Satisfaction with the project						
Your experience with Lab A Brazil in comparison to other labs						

Would you work with Lab A again?

<input type="checkbox"/> Yes

<input type="checkbox"/> No

Opportunities for improvement:

APÊNDICE P – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO: GERAL

Satisfaction Survey

Project Name:

Date:

The purpose of this survey is to assess your satisfaction as our customer/partner and to identify opportunities for improvement.

Please indicate how satisfied/dissatisfied you are with the following items and how important each item is, according to the provided scales. If you have further comments, do not hesitate to use the space for "Opportunities for Improvement". There are no right or wrong answers; answers should reflect your personal opinion.

Thank you very much for your support!

PROJECT MANAGEMENT						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Project Tracking						
Flexibility when responding to changes						
Risk Management (Inter)						
Dependencies management						
Documentation						
Software development methodology used by Lab A						
Project Management						

PROJECT MANAGEMENT						
<i>Importance</i>						

	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Project Tracking						
Flexibility when responding to changes						
Risk Management						
(Inter) Dependencies management						
Documentation						
Software development methodology used by Lab A						
Project Management						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

SCOPE						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable

Understanding of your needs, in terms of business						
Understanding of technical requirements						
Level of requirements detailing						
Identification and resolution of missing requirements						
Requirements documentation						
Scope						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Understanding of your needs, in terms of business						
Understanding of technical requirements						
Level of requirements detailing						
Identification and resolution of missing requirements						
Requirements documentation						
Scope						
Opportunities for improvement:						

QUALITY						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Test plan						

Execution of the test plan						
Defects screening						
Regression tests						
Judgment regarding the product being ready to be launched or not						
Quality of the final product						
Defect level for the end user						
Test coverage						
Quality						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Test plan						
Execution of the test plan						
Defects screening						
Regression tests						
Judgment regarding the product being ready to be launched or not						
Quality of the final product						
Defect level for the end user						
Test coverage						
Quality						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

TEAM						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Technical expertise						
Reliability of						

our goals and results						
Autonomy of the team						
Teamwork						
Receptivity for feedback						
Relationship with the team						
Proactiveness						
Speed of response (efficiency)						
Team						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Technical expertise						
Reliability of our goals and results						
Autonomy of the team						
Teamwork						
Receptivity for feedback						
Relationship with the team						
Proactiveness						
Speed of response (efficiency)						
Team						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

COMMUNICATION						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Information on how the qualification is done						

Defects report (open, closed, solved)						
Project status communication						
Meetings						
E-mail communication						
Ability of the team members to communicate in English						
Communication of issues						
Speed of response						
Communication						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Information on how the qualification is done						
Defects report (open, closed, solved)						
Project status communication						
Meetings						
E-mail communication						
Ability of the team members to communicate in English						
Communication of issues						
Speed of response						
Communication						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

TIME						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Time being proposed for Investigation and Planning						
Time being actually						

necessary to complete the Investigation and Planning Phase						
Time						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Time being proposed for Investigation and Planning						
Time being actually necessary to complete the Investigation and Planning Phase						
Time						
<i>Opportunities for improvement:</i>						

COST/BENEFIT						
<i>Satisfaction</i>						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Cost/benefit						
<i>Importance</i>						
	Not Important	Slightly Important	Important	Very Important	Extremely Important	Non Applicable
Cost/benefit						

SATISFACTION WITH THE PROJECT						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Project						

SATISFACTION WITH THE EXPERIENCE WITH BRAZIL, IN COMPARISON TO OTHER LABS						
	Very Dissatisfied	Dissatisfied	Indifferent	Satisfied	Very Satisfied	Non Applicable
Experience with Brazil, in comparison to other labs						

Would you work with Lab A again?

Yes

No