

ALYSSON HOFFMANN PEGORARO

**UMA METODOLOGIA PARA A AVALIAÇÃO E MELHORIA DA
QUALIDADE EM EMPRESAS DE SERVIÇOS COM O USO DE
INDICADORES**

FLORIANÓPOLIS – SC
1999

ALYSSON HOFFMANN PEGORARO

**UMA METODOLOGIA PARA A AVALIAÇÃO E MELHORIA DA
QUALIDADE EM EMPRESAS DE SERVIÇOS COM O USO DE
INDICADORES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Orientador: Prof. Edson P. Paladini, Dr.

FLORIANÓPOLIS – SC
1999

**UMA METODOLOGIA PARA A AVALIAÇÃO E MELHORIA DA QUALIDADE EM
EMPRESAS DE SERVIÇOS COM O USO DE INDICADORES**

ALYSSON HOFFMANN PEGORARO

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de concentração: Qualidade e Produtividade), e aprovada em sua forma final pelo Curso de pós-graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.

Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Orientador

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

Prof. Gregório Varvakis, Dr.

Sumário

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	2
1.2. JUSTIFICATIVA.....	4
1.2.1. Justificativa para a escolha do tema.....	4
1.2.2. Justificativa pela pesquisa de campo.....	5
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo geral.....	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	7
CAPÍTULO 2. QUALIDADE EM SERVIÇOS – CONCEITOS, INDICADORES E AVALIAÇÃO	9
2.1. DEFINIÇÕES DA QUALIDADE.....	9
2.2. A NOÇÃO DE SERVIÇOS	13
2.2.1. Definições para Produtos Bens e Serviços	13
2.2.2. Características dos serviços.....	14
2.2.3. A distinção do intangível.....	15
2.2.4. Estratégias para serviços.....	16
2.3. AS CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	17
2.4. A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES EM PROGRAMAS DA QUALIDADE	19
2.4.1. O cliente como referencial na definição de indicadores	21
2.5. MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE	23
2.5.1. Alguns referenciais em uso	23
2.5.2. Prêmio Nacional da qualidade – PNQ.....	24
2.5.2.1. Processo de premiação.....	24
2.5.2.2. Modelo de gestão	25
2.5.2.3. Os critérios.....	25
2.5.3. Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP.....	28
2.5.3.1. A estrutura do PGQP.....	29
2.5.3.2. Sugestão para a aplicação do método	30
2.5.3.3. Os instrumentos de avaliação do PGQP.....	30
CAPÍTULO 3. SUPORTE PRÁTICO - DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE.....	36
3.1. ESTRUTURA DO DIAGNÓSTICO	37
3.2. EMPRESA “A”	38
3.2.1. Perfil da empresa	38
3.2.2. Principais mercados, tipos de clientes e relacionamentos	40
3.2.3. Seleção das instalações a avaliar	40
3.2.4. Preenchimento do instrumento de avaliação.....	41
3.2.5. Reunião de consenso.....	41
3.2.6. Resumo da avaliação do nível 01	44
3.2.7. Sugestões e recomendações gerais	46
3.3. EMPRESA “B”	49
3.3.1. Perfil da empresa	49
3.3.2. Principais mercados, tipos de clientes e relacionamentos	49
3.3.3. Seleção das instalações a avaliar	51
3.3.4. Preenchimento do instrumento de avaliação.....	51
3.3.5. Reunião de consenso.....	51
3.3.6. Resumo da avaliação do nível 01	54
3.3.7. Sugestões e recomendações gerais.....	56
3.4. EMPRESA “C”	57
3.4.1. Perfil da empresa	57
3.4.2. Principais mercados, tipos de clientes e relacionamentos	58
3.4.3. Seleção das instalações a avaliar.....	59
3.4.4. Preenchimento do instrumento de avaliação.....	59
3.4.5. Reunião de consenso.....	59
3.4.6. Resumo da avaliação do nível 01	61
3.4.7. Sugestões e recomendações gerais	63

CAPÍTULO 4. A METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE PROPOSTA.....	65
4.1. ASPECTOS GERAIS	65
4.2. ELEMENTOS BÁSICOS	66
4.3. JUSTIFICATIVAS	68
4.4. ESTRUTURA GERAL	69
4.4.1. Fases	70
4.4.2. Etapas	71
4.4.3. Realimentação.....	72
4.4.4. Estratégias	73
4.4.5. As estratégias e a estrutura	74
4.5. CONSIDERAÇÕES GERAIS	81
CAPÍTULO 5. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	82
5.1. JUSTIFICATIVAS	82
5.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (FASE 0)	83
5.3. ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO (FASE 1)	84
5.4. IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES (FASES 1 E 2).....	88
5.4.1. Indicadores internos identificados	88
5.4.2. Principais indicadores externos identificados	89
5.5. A APLICAÇÃO DOS INDICADORES (FASES 2 E 3).....	90
5.5.1. Breve histórico dos indicadores na empresa.....	90
5.5.2. Produtividade dos técnicos de campo.....	91
5.5.3. Análise das reclamações de clientes	95
5.5.4. Medição da satisfação dos clientes	100
5.5.5. Resultados da satisfação dos clientes	102
5.6. CONSIDERAÇÕES RELACIONADAS AOS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA NA EMPRESA “A”	106
5.7. AVALIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS MELHORIAS ATRAVÉS DO PGQP.....	107
5.7.1. Resumo da avaliação nível 2	111
CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES	113
6.1. QUANTO AO OBJETIVO GERAL.....	113
6.2. QUANTO AOS CONCEITOS APRESENTADOS NO SUPORTE TEÓRICO.....	114
6.3. QUANTO A CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE PRÁTICA	114
6.4. QUANTO A ADEQUAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO	115
6.5. QUANTO AOS INDICADORES PROPOSTOS COMO FATORES DE AVALIAÇÃO E FERRAMENTAS DA QUALIDADE 116	
6.6. QUANTO A ESTRUTURAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA	117
6.7. QUANTO A IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO.....	117
6.8. QUANTO A VALIDAÇÃO E GENERALIZAÇÃO DO MODELO PROPOSTO EM SERVIÇOS	119
6.9. RECOMENDAÇÕES	119
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
8. ANEXOS	125

Lista de figuras

FIGURA 2.1. - ESTRUTURA DO PGQP: ORGANIZAÇÕES COM TERMOS DE ADESÃO	29
FIGURA 3.1. – VISUAL PARCIAL DAS INSTALAÇÕES DA EMPRESA “A”. (MATRIZ - SÃO JOSÉ/SC)	38
FIGURA 3.2. – EQUIPAMENTO DA LINHA INDUSTRIAL DA AGCO EM REVISÃO NA OFICINA DA EMPRESA “A”	39
FIGURA 3.3. – PERCENTUAL OBTIDO NOS QUESITOS AVALIADOS NA EMPRESA “A”	45
FIGURA 3.4. – PONTUAÇÃO OBTIDA NA AVALIAÇÃO DO NÍVEL 1, NA EMPRESA “A”	45
FIGURA 3.5. – VISUAL EXTERNO DAS INSTALAÇÕES DA EMPRESA “B”.(FPOLIS/SC)	49
FIGURA 3.6. – SEGMENTO DE CLIENTES APRESENTADO PELA EMPRESA “B”	50
FIGURA 3.7. – VISUAL DE PARTE DO AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA “B”	51
FIGURA 3.8. – PERCENTUAL OBTIDO NOS QUESITOS AVALIADOS NA EMPRESA “B”	55
FIGURA 3.9. – PONTUAÇÃO OBTIDA NA AVALIAÇÃO DO NÍVEL 1, NA EMPRESA “B”	55
FIGURA 3.10. – VISUAL EXTERNO DAS INSTALAÇÕES DA EMPRESA ‘C’. (FPOLIS/SC)	57
FIGURA 3.11. – ASPECTO VISUAL DA ENTRADA E RECEPÇÃO DA EMPRESA “C”	59
FIGURA 3.12. – PERCENTUAL OBTIDO NOS QUESITOS AVALIADOS NA EMPRESA “C”	62
FIGURA 3.13. – PONTUAÇÃO OBTIDA NA AVALIAÇÃO DO NÍVEL 1, NA EMPRESA “C”	62
FIGURA 4.2. – ESTRUTURA INCOMPLETA (FASES, ETAPAS)	71
FIGURA 4.3. – ESTRUTURA INCOMPLETA (FASES, ETAPAS E REALIMENTAÇÃO)	72
FIGURA 4.4. – FLUXOGRAMA COMPLETO DA METODOLOGIA APLICADA EM SERVIÇOS	73
FIGURA 5.1. – VISTA PARCIAL DA EMPRESA “A”	83
FIGURA 5.3. – VISÃO PARCIAL DA OFICINA DA EMPRESA “A”	92
FIGURA 5.4. – PRODUTIVIDADE DOS TÉCNICOS DE CAMPO DA EMPRESA “A”	94
FIGURA 5.5. – ASPECTO VISUAL DO AMBIENTE COMPOSTO PELA RECEPÇÃO E PARTE DO DEPARTAMENTO COMERCIAL DA EMPRESA “A”	96
FIGURA 5.6. - QUADRO SITUADO NO AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA “A”	96
FIGURA 5.9. – MATRIZ DE SATISFAÇÃO X IMPORTÂNCIA	101
FIGURA 5.10. – INDICADOR SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA EMPRESA “A”	102
FIGURA 5.11. – INDICADOR SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA EMPRESA “A”	103
FIGURA 5.12. – INDICADOR SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA EMPRESA “A”	104
FIGURA 5.13. – INDICADOR SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA EMPRESA “A”	105

FIGURA 5.14. – COMPARATIVO ENTRE A PONTUAÇÃO DA EMPRESA “A” E O NÍVEL 2 DO PGQP.....	112
---	------------

Lista de quadros

QUADRO 1 : CICLO DE VIDA DOS INDICADORES DE QUALIDADE (GIL,1992).....	20
QUADRO 2 : FLUXO BÁSICO DA AUTO-AVALIAÇÃO. FONTE: MATOS <i>ET AL.</i> (1994).....	30
QUADRO 3 : NÍVEIS DE AVALIAÇÃO. FONTE: MATOS <i>ET AL.</i> (1994).	30
QUADRO 4 : AVALIAÇÃO NÍVEL 1. FONTE: MAT OS ET AL. (1994, P. 5).	31
QUADRO 5 : EXEMPLO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO NÍVEL 1.....	32
QUADRO 6 : EXEMPLO DO RESULTADO DA AVALIAÇÃO DO NÍVEL 2.....	35
QUADRO 7 : RESUMO DA AVALIAÇÃO DO NÍVEL 1, NA EMPRESA “A”.....	44
QUADRO 8 : INDICADORES DE DESEMPENHO INTERNOS, IDENTIFICADOS NO SEGMENTO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA “A”.....	48
QUADRO 9 : INDICADORES DE DESEMPENHO EXTERNOS, IDENTIFICADOS NO SEGMENTO DE ATUAÇÃO DA EMPRES A “A”.....	48
QUADRO 10 : RESUMO DA AVALIAÇÃO DO NÍVEL 1, NA EMPRESA “B”.	54
QUADRO 11: INDICADORES DE DESEMPENHO IDENTIFICADOS NO SEGMENTO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA “B”.	56
QUADRO 12 : RESUMO DA AVALIAÇÃO DO NÍVEL 1, NA EMPRESA “C”.....	61
QUADRO 13 : INDICADORES DE DESEMPENHO IDENTIFICADOS NO SEGMENTO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA “C”.	64
QUADRO 14 : EXEMPLO DA ATIVIDADE DE IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES.	76
QUADRO 15 : PRINCIPAIS INDICADORES INTERNOS DA EMPRESA “A”.....	89
QUADRO 16 : PRINCIPAIS INDICADORES EXTERNOS DE EMPRESA “A”.....	90
QUADRO 17 : RESUMO DA PRODUTIVIDADE NAS ATIVIDADES DOS TÉCNICOS DE CAMPO..	93
QUADRO 18 : RESUMO DA AVALIAÇÃO DO NÍVEL 2 – EMPRESA “A”.....	111

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo central o desenvolvimento de um programa estruturado, visando a obtenção da melhoria da qualidade em empresas atuantes no mercado. O tema é apresentado com foco direcionado para aplicação da metodologia em empresas de serviços.

A revisão bibliográfica é exposta de maneira à apresentar conceitos para qualidade, métodos e modelos de avaliação da qualidade, indicadores de desempenho da qualidade, procurando sincronizar os conceitos de diversos autores nas definições direcionadas para as operações de serviços.

A primeira etapa de ordem prática desenvolvida no trabalho, é realizada através de um diagnóstico já estruturado pelo PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), aplicado em três empresas prestadoras de serviços atuantes no mercado. Nesta etapa foram envolvidas pessoas ligadas às organizações e sugeridos indicadores de desempenho como ferramentas para a avaliação e geração de melhorias nos setores envolvidos.

Apoiado em referenciais como o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) e à partir da experiência prática obtida com os casos de aplicação da metodologia do PGQP, propõem-se uma metodologia para a avaliação e melhoria da qualidade em empresas ligadas ao processo de prestação de serviços, baseada na utilização de indicadores de desempenho organizacional.

Numa segunda etapa de aplicabilidade prática, é estruturado e implantado o projeto proposto em uma das empresas trabalhadas anteriormente, através da aplicação e obtenção de resultados, gerados pelo acompanhamento de indicadores propostos e ajustados com o objetivo principal de avaliar a qualidade percebida dos clientes em relação aos serviços oferecidos pela empresa. Com a implantação da metodologia, permitiu-se realizar um segundo diagnóstico de avaliação na empresa, aplicando neste momento um nível mais avançado da estrutura proposta pelo PGQP.

ABSTRACT

This main objective of this work is the development of a structured program, aiming to acquire quality improvement in enterprise in the market. The subject is presented with the focus directed for methodology application in service enterprises.

The bibliographic review is exposed in a way to present concepts for quality, methods and models of quality assessment, quality performance indicators, seeking to synchronize the concepts of several authors in the definitions directed for the service operations.

The first step of practical order developed in the work, is held through a diagnosis already structured by PGQP (Gauche Program of Quality and Productivity), applied in three enterprises of installment service in the market. In this step was involved people linked to organizations and it was suggested performance indicators as tools for assessment and generation of improvements in the sector involved.

Supported in referencial as PNQ (National Award of Quality) and from practical experience obtained with the methodology application cases of PGQP, it is proposed a methodology for the quality evaluation and improvement in enterprises connected to the installment service process, based on the utilization of organizational performance indicators.

In a second step of practical applicability, it is structured and implemented the project proposed in one of the enterprises worked before, through the application and acquiring the results, generated by accompanying the indicators proposed and adjusted with the main objective to evaluate the quality realized from the clients in relation to the services offered by the enterprise. With the methodology implementation, it was allowed to hold a second diagnosis of assessment on the enterprise, applying at this moment a level more advanced of the proposed structured by the PGQP.

Capítulo 1.Introdução

Transformações sempre fizeram parte da sociedade como um todo. A grande novidade deste final de século é a velocidade com que elas ocorrem. A mudança de paradigmas aumentou a necessidade de modernização dos processos produtivos, da abordagem de mercado e principalmente da forma de gerenciamento dos recursos humanos.

A nova realidade de mercado, fez com que as organizações se despertassem para a necessidade de um complexo e contínuo processo de transformação. Os conceitos da administração científica de Taylor e Fayol são gradualmente substituídos pelos conceitos de Gestão da Qualidade Total, Competência Essencial (Core Competence), Organizações de Aprendizagem, Capital Intelectual, entre outros. Embora as indústrias tenham sido as pioneiras em desenvolver, aperfeiçoar e adotar novas filosofias de gestão, hoje o movimento pela qualidade total, com maior ou menor ênfase, está presente em todos os segmentos da economia.

Há algumas décadas, dada a necessidade de maior profissionalismo na administração das operações de serviços nas empresas, tem-se procurado adaptar as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufatura, às condições do ambiente de produção de serviços. Mais recentemente, ao mesmo tempo em que o próprio setor de manufatura reconhece a inadequação de algumas metodologias tradicionais de administração da produção, e busca novos conceitos, visando a adaptação ao novo ambiente econômico mundial, o setor de serviços necessita desenvolver conceitos e metodologias adequados, tanto aos novos tempos quanto a especificidade de suas operações.

A realidade de mercado exige a cada dia maior empenho das organizações na condição de excelência em qualquer setor. A atividade de empresas prestadoras de serviços têm apresentado crescimento constante no final deste século. Segundo Gianezzi e Corrêa (1996: 19-20), no Brasil o setor de serviços aumentou sua participação na ocupação da mão-de-obra, de 24% em 1950 para 50% em 1989. Este crescimento foi compensado pela acentuada diminuição da agricultura, que passou de 60% a 23% no mesmo período, e pela diminuição do crescimento do setor industrial, o qual teve um crescimento expressivo entre 1960 e 1980, mas praticamente estacionou entre 1980 e 1989. Mantendo-se a atual tendência de crescimento do setor de serviços no Brasil, possivelmente mais de 60% da

população em idade ativa estará alocada ao setor de serviços, por volta do ano 2000. Isto mostra a importância do setor na composição do tema do presente trabalho.

1.1. Definição do problema

Uma das maiores dificuldades encontradas pelas empresas de pequeno e médio porte no Brasil, está em fornecer produtos e serviços que estejam inseridos no mesmo nível de desenvolvimento e planejamento pela qualidade (TQM) que os praticados por grandes empresas nacionais e principalmente pelas multinacionais.

Nada porém, impulsiona tanto a busca pela qualidade no país, quanto a abertura que se faz às importações: Japão, os Tigres, o Primeiro Mundo são hoje vizinhos de prateleira da empresa nacional, nas lojas e nos supermercados. Quem entendeu os sinais dos tempos está fazendo bons negócios: qualidade gera fidelidade, expansão de clientela, garante mercado e proporciona maiores lucros. Qualidade é para quem quer competir. Mas nem todos têm acesso, especialmente as pequenas empresas, à informação necessária ao conhecimento dos métodos e das ferramentas da qualidade.

O tigre brasileiro despertou mais tarde para a qualidade. A saída agora é disparar na pista deixada pelos países de economia avançada e encurtar a longa distância por eles já percorrida. A defasagem ocorre nos vários setores (indústria, comércio e serviços), e os números são impressionantes quando comparamos o desempenho do Brasil com a média mundial e do Japão em termos de qualidade e produtividade.

São desperdícios de tempo, de material e de força de trabalho que custam muito caro para os brasileiros. Para que esta facção de empresas encontrem o caminho do desenvolvimento com qualidade, é necessário conscientização e investimentos no setor, através da contratação e ou treinamento de pessoal com capacidade de executar programas de qualidade elaborados com o conhecimento dos diversos setores internos da empresa, conhecimento do mercado e através do fornecimento de produtos e serviços que sejam permanentemente absorvidos pelo mercado e disponham da tecnologia e adequação ao uso necessária para a satisfação do cliente.

Para ilustrar a questão, segundo pesquisa do Inmetro, os gastos que a indústria brasileira tem com assistência técnica durante o período de garantia do produto, representam 2,7% do valor bruto das vendas, enquanto a média mundial é de 0,15% e a indústria japonesa gasta menos de 0,05% do valor bruto das vendas.

No entanto, os empresários brasileiros mostram interesse em melhorar este panorama desfavorável. Pesquisa realizada pelo Sebrae –Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas – revela que 79% dos empresários de menor porte têm interesse em conhecer processos que aumentem a qualidade de produtos e serviços. A mesma pesquisa aponta que a grande maioria dessas empresas desconhece ou não aplica determinados princípios e métodos modernos de gestão pela qualidade. Para a maior parte das micro e pequenas empresas consultadas, o melhor método para introduzir a gestão pela qualidade foi a instrução auto-aplicada (com 34% das respostas), treinamento (31%) e treinamento e consultoria (26%) foram outras formas escolhidas.

O setor de serviços, em particular, vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, outrora, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e a melhoria na qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados.

No entanto, os serviços são tradicionalmente admitidos pela maioria, como um setor terciário da economia que se caracteriza pelo fornecimento de benefícios intangíveis e difíceis de se quantificar por medidas de desempenho eficazes.

No Brasil, num passado não muito distante, o contexto de que a maioria dos serviços são prestados por órgãos públicos ou por subsidiárias sem concorrência devido à concessões específicas, fez com que em muitos setores os processos relacionados à prestação de serviços, não mantivessem a preocupação necessária com qualidade pela falta de avaliação da satisfação dos clientes que aparentemente permaneciam fiéis devido à falta de opção.

Mas a realidade da concorrência vem dando nova dimensão à este contexto. As privatizações e a abertura do mercado aos produtos e principalmente às empresas estrangeiras, imprimem um novo padrão na qualidade principalmente no esforço pela manutenção dos clientes.

Para que as metas de conquista do mercado sejam alcançadas, é necessário conhecer os clientes e principalmente avaliar os motivos ou fatos que levam as

empresas a desconhecer os critérios de desempenho necessários para atingir seus objetivos. Neste contexto, definiu-se o problema deste trabalho: Avaliar o desempenho de empresas, através de fatores quantificáveis identificados principalmente à partir dos clientes, e responsáveis pelo nível de desempenho nos serviços prestados.

1.2. Justificativa

A importância do setor de serviços na geração de empregos e renda exige que resultados positivos relacionados à melhoria da qualidade sejam alcançados, pois a concorrência encontrada nestes negócios aumenta a cada dia, apresentando maior número de comodidades e vantagens a cada momento, impondo ao mercado um ritmo de constante incerteza, atualização no padrão de consumo e busca permanente no aumento da eficácia dos serviços prestados.

Isto justifica o esforço para melhorar o desempenho daqueles que sobrevivem diante das dificuldades encontradas no mercado de trabalho no qual se compete não só em negócios, mas no próprio trabalho em sua essência de ser.

1.2.1. Justificativa para a escolha do tema

A decisão de escolha do tema para a execução deste trabalho deve-se à dinâmica que o estudo da qualidade apresenta quando relacionado ao desenvolvimento de elementos que proporcionam a busca da excelência nas organizações.

O estudo sobre a qualidade em serviços apresenta uma certa carência de pesquisas e modelos, quando tratado de maneira não restrita, e a engenharia de produção pode contribuir em muito na racionalização e compreensão de processos para a área de serviços.

Mas mudar a filosofia de gestão das empresas para a filosofia da qualidade esbarra em resistências. Este fenômeno é uma questão de paradigma. Os paradigmas são um conjunto de regras, regulamentos, padrões ou rotinas, nem sempre reconhecíveis, que mostram como resolver problemas dentro de certos limites. Influenciam fortemente a maneira de ver e analisar problemas, afetando sensivelmente as decisões. Impedem a previsão do futuro, bloqueiam a criatividade.

Com isso, tende-se a buscar, nas experiências do passado, soluções para novos problemas, apoiadas em “velhos paradigmas”.

Lida-se com paradigmas o tempo todo. Na vida das organizações não é diferente. Entretanto, pode-se observar na cultura das empresas uma série de paradigmas que, quando presentes, dificultam a implantação de programas da qualidade. É necessário que todos os membros da organização estejam conscientes das implicações destes paradigmas para que possam mudá-los. A capacidade de sobrevivência de uma empresa é diretamente proporcional à sua capacidade de se transformar. Com raras exceções, a palavra-chave dos tempos de hoje é mudança.

Mesmo diante das dificuldades econômicas em que se encontram a grande maioria das empresas, os investimentos em manutenção, aprendizagem e capacitação dos recursos humanos continuam sendo feitos, e o retorno destes investimentos são alguns dos motivos que levam ao debate do desafio da qualidade.

Desta maneira, os motivos que levam à apresentação deste trabalho são justificados pelo esforço na busca da constante inovação com criatividade, na quebra de paradigmas e na melhoria da qualidade das organizações.

1.2.2. Justificativa pela pesquisa de campo

Partindo de uma necessidade criada pelo mercado e do interesse das empresas em melhorar a eficiência em seus negócios, este trabalho busca avaliar e melhorar a qualidade dos serviços prestados por empresas atuantes em setores distintos do mercado. Propõe-se, assim, indicadores como fatores de avaliação que permitam sua utilização como ferramenta da qualidade, nas empresas estudadas e em outras empresas ligadas ao setor de serviços.

Para tanto, pretende-se elaborar um estudo de caso que identifique as reais dificuldades na busca da melhoria da qualidade e que supere certas barreiras e equívocos encontrados em pequenas e médias empresas, questões estas que inibem o processo de implantação de programas da qualidade. Alguns destes equívocos relacionam-se ao conceito da qualidade e são comentados por Paladini (1995), como:

- a) Atendimento parcial de um dado requisito;
- b) "Tá funcionando. Então tá bom...";
- c) Bom, mas inadequado;
- d) A qualidade é uma abstração;

e) A qualidade é o mesmo que perfeição.

A reflexão sobre os pontos acima pode indicar importantes fatores de decisão no comportamento do consumidor, que um fornecedor de serviços desavisado, significa perder oportunidades ou ser substituído por um concorrente mais atento.

Os estudos sobre qualidade de serviços necessitam de maior direcionamento para uma realidade mercadológica, aonde o envolvimento das pessoas tornam-se fator chave no sucesso dos negócios. Sendo assim as contribuições acadêmicas devem apresentar como foco principal a interação do mercado e suas necessidades com a disponibilidade de acesso as técnicas e tendências encontradas numa instituição de ensino. É para esta direção que converge o presente trabalho.

1.3.Objetivos

A estrutura do presente trabalho é apresentada à partir de objetivos bem definidos que nortearão seu desenvolvimento.

1.3.1.Objetivo geral

O presente trabalho propõe-se a formular, implantar e avaliar uma proposta de um programa estruturado para a melhoria na qualidade dos serviços básicos prestados por empresas atuantes em setores distintos do mercado.

1.3.2.Objetivos específicos

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Definir e organizar conceitos através de suporte teórico, que envolvam questões como:

- Definições de qualidade
- Noção de serviços
- Indicadores de qualidade
- Qualidade na prestação de serviços
- Métodos e modelos de avaliação da qualidade

2. Consolidar a análise prática com modelos de diagnóstico da qualidade em uso, envolvendo pessoas ligadas às empresas no desenvolvimento dos objetivos propostos;
3. Adequar a metodologia de avaliação da qualidade baseada em referenciais como o PNQ e o PGQP, ao processo geral de prestação de serviços;
4. Propor indicadores como fatores de avaliação e ferramentas da qualidade;
5. Estruturar o modelo proposto pelos referenciais e pelo suporte teórico prático, nas empresas objeto de estudo;
6. Implantar e avaliar o projeto proposto em uma das empresas;
7. Validar e generalizar o modelo proposto em serviços, quando possível.

Com a realização dos objetivos propostos, permite-se visualizar contribuições encontradas na estrutura trabalho que devem ser aqui destacadas devido ao seu caráter de originalidade. Desta maneira, convém destacar os seguintes pontos apresentados:

- A estrutura da Metodologia de Avaliação da Qualidade apresentada;
- Os indicadores definidos nas empresas;
- A forma de apresentação do diagnóstico na empresa “A”;
- O diagrama de dependência de funções (mapeamento) da empresa “A”;
- A visualização das melhorias alcançadas com a aplicação da metodologia.

1.4. Estrutura do trabalho

A consolidação dos elementos contidos no texto refletem questões relacionadas com o contexto histórico e contemporâneo e a problemática em que se baseou o projeto apresentada no Capítulo 1, além das justificativas de diferentes ordens que levaram à investigação do tema. Ainda no capítulo 1, define-se os

objetivos geral e específicos, estabelecendo as intenções e as fronteiras no desenvolvimento do projeto.

A seguir, no Capítulo 2, apresenta-se a base conceitual aonde abordam-se diversos autores considerados clássicos no assunto assim como conceitos utilizados no afilativo tema Qualidade em Serviços.

A seqüência da estrutura de apresentação inclui parte das atividades desenvolvidas à campo. O capítulo 3 contém a descrição das empresas objeto de estudo, analisadas e avaliadas através de metodologia proposta e desenvolvida pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e publicado no relatório de auto-avaliação do PGQP. Neste ponto foram definidos indicadores de desempenho e conferidas pontuações às empresas, tendo como referenciais as evidências objetivas constatadas durante as visitas.

A proposta de metodologia para a avaliação e melhoria da qualidade em empresas de serviços com o uso de indicadores é apresentada no Capítulo 4, através da estruturação de um sistema baseado em referenciais em uso, ao processo geral de prestação de serviços. Neste Capítulo são definidos os aspectos gerais, os elementos básicos e as estratégias que compõe a estrutura da metodologia.

Finalizando as tarefas realizadas à campo, apresenta-se o Capítulo 5, que retrata resultados alcançados com aplicação da metodologia em uma das empresas. Os resultados junto aos clientes foram obtidos através de questionários formulados na empresa e aplicados pelos colaboradores da mesma, em dois momentos intercalados por intervalos de um ano, dos quais surgiram dados tratados com relevância e relatados pela pesquisa.

A análise dos resultados frente aos objetivos definidos pela dissertação encontra-se no Capítulo 6 de conclusão, aonde são relacionadas as contribuições do trabalho com o mercado em que o mesmo se destina assim como as recomendações. Na seqüência o capítulo 7 traz as referências bibliográficas e bibliografia complementar consultada. A parte final do trabalho apresenta os anexos que se fizeram necessários para a realização e conclusão das atividades, os primeiros com a descrição do quesitos utilizados nos níveis I e II da auto-avaliação do PGQP, e o terceiro anexo é dedicado ao questionário desenvolvido na empresa "A", para avaliação do desempenho junto aos seus clientes.

Capítulo 2. Qualidade em serviços – Conceitos, Indicadores e Avaliação

Os conceitos desenvolvidos na revisão bibliográfica, foram selecionados por serem considerados de fundamental importância para a plena compreensão do trabalho. A pesquisa teórica foi realizada através da consulta de publicações consideradas clássicas dentro do tema, assim como de publicações recentes envolvendo os fundamentos constituintes do estudo.

2.1. Definições da qualidade

O desenvolvimento de técnicas e teorias da qualidade teve seu reconhecimento consolidado na década de 50, no período pós-guerra, com a disseminação das tabelas que formulam os planos de amostragem para a avaliação da qualidade por atributos e variáveis e os planos de amostragem para a produção contínua, através de autores conhecidos mundialmente como os “Gurus ou Notáveis da qualidade”.

Os anos de 60, 70 e 80, caracterizam-se como os da extensão do conceito básico da qualidade para novas e extremamente abrangentes ampliações. Atualmente as contribuições das obras de autores como William E. Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e David A. Garvin, publicadas originalmente nos períodos acima citados, figuram em praticamente todos os países que desenvolvem atividades de produção de bens e serviços.

Cada um dos principais autores, apesar de tratarem do mesmo assunto, apresentam um enfoque e uma amplitude na abordagem diferente da qualidade.

A) William E. Deming:

O enfoque de Deming para a qualidade é voltado para o uso da estatística em processos, focalizando os problemas da variabilidade e suas causas. Técnicas estatísticas como gráficos de controle de processos, são propostos por permitirem a distinção entre “causas especiais e comuns”, as primeiras atribuídas a indivíduos ou máquinas, e as outras de responsabilidade geral como falhas de matérias primas.

Deming enfatiza uma abordagem sistêmica para a solução de problemas da qualidade, conhecida como Ciclo de Deming ou PDCA – Plan, Do, Check, Action.

Método base para a análise de processos em todos os níveis da organização. A ênfase de que “a qualidade para ser produzida deve ser medida através da interação de três participantes: (1) O produto em si; (2) O usuário e como ele usa o produto; (3) As instruções de uso, treinamento do cliente e treinamento da assistência técnica, os serviços disponíveis para reparos, a disponibilidade das peças” (Deming,1990:130), fornece bases objetivas de sua análise desde os projetos de produtos ou serviços.

B) Joseph M. Juran:

Juran (1990:12), define a qualidade de várias maneiras, “Um dos significados da qualidade é desempenho do produto”, “Outro significado é a ausência de deficiências”. Mas a definição mais simples e mais conhecida é qualidade (como) “adequação ao uso”, Juran (1992) ou seja, a qualidade deve ser conceituada a partir do usuário, e deve ser vista de maneira global e holística em todos os aspectos do gerenciamento em uma organização.

C) Armand V. Feigenbaum:

A contribuição de Feigenbaum refere-se ao conceito de “Controle da Qualidade Total” nos anos 60 e 70, como um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento da qualidade, da manutenção da qualidade e dos esforços de melhoramento da qualidade em todos os níveis econômicos e por toda a empresa. Feigenbaum, conceitua a qualidade como “um conjunto de características incorporadas ao produto através de projeto e manufatura que determina o grau de satisfação do cliente”.

D) Philip B. Crosby:

Um dos princípios que fundamentam a filosofia da administração da qualidade, segundo Crosby (1992), é o cumprimento dos requisitos. Não se trata, pois de uma adequação aos requisitos, mas de uma fiel conformidade aos mesmos. O que são requisitos? São respostas a perguntas formuladas pelos clientes. Tais requisitos devem ser facilmente compreendidos por todos, respeitados e jamais alterados, a não ser por intermédio de acordo entre aqueles que os criaram.

Para que todos os requisitos dos clientes sejam cumpridos e com isso obter-se a qualidade dos produtos e serviços que eles querem, cabe à gerência realizar

“três tarefas básicas: estabelecer os requisitos que os empregados devem cumprir, fornecer o material de que necessitam para cumprir tais requisitos; e permanecer incentivando e ajudando os empregados a cumprir tais requisitos” (Crosby,1992).

E) Kaoru Ishikawa:

De acordo com Ishikawa (1993), considerado um pioneiro no Controle da Qualidade Total, a qualidade deve ser entendida através de uma ampla visão da empresa, e controlada em todas as suas manifestações. Em sua obra é forte a ênfase no papel social da empresa, numa ação que contemple fatores humanos dentro e fora da organização: deve-se compreender a qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com a construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade.

F) Genichi Taguchi:

O termo engenharia da qualidade foi adotado por Taguchi, que afirma, “O preço representa para o consumidor uma perda na hora da compra, e a baixa qualidade representa uma perda adicional para ele durante o uso do produto. Um dos objetivos da engenharia da qualidade deve ser a redução da perda total para o cliente”.(1990:2).

A atuação da engenharia da qualidade na assistência técnica fica restrita, cabendo ao departamento de vendas o fornecimento de serviço adequado aos consumidores com reclamações justas. Este serviço deve estar capacitado para consertar ou para trocar produtos não conformes e indenizar consumidores pelos prejuízos que possam ter sofrido.

Taguchi desenvolveu a “Função perda”, em que utiliza-se uma curva parabólica para descrever a perda incorrida por um produto qualquer, sendo que o objetivo final é a redução de custos para o produtos e para o consumidor através da redução da variabilidade atingindo a melhor qualidade.

G) David A. Garvin:

O trabalho de Garvin (1992), pode ser considerado definitivo no aspecto dinâmico da definição do termo qualidade, quando mostra que o conceito sofre modificações simultâneas às atividades de concepção, projeto, fabricação e

comercialização do produto. Por estas constatações Garvin listou cinco abordagens para a definição da qualidade:

Abordagem transcendental: São as hipóteses que tratam da qualidade como algo inato ao produto, embora sempre relacionado a seu funcionamento. Neste caso, não pode ser medida precisamente e o seu reconhecimento ocorre pela experiência.

Abordagem centrada no produto: Nesta abordagem a qualidade é vista como uma variável passível de medição e, até mesmo, precisa. Assim, diferenças da qualidade são observáveis pela medida da quantidade de alguns atributos possuídos pelo produto. Em geral, melhor qualidade seria, aqui, um sinônimo de maior números e melhores características de um produto, enfocando que a alta qualidade implica em maiores custos.

Abordagem centrada no valor: Um produto é de boa qualidade quando apresentar alto grau de conformação a um custo aceitável. São conceitos que reúnem necessidades do consumidor às exigências de fabricação definindo qualidade em termos de custos e preços. O preço acaba por envolver uma questão de adequação do produto à finalidade a que ele se destina.

Abordagem centrada na fabricação: A qualidade é a conformidade com especificações básicas, determinadas a nível de projeto. Qualidade é atender aos requisitos e melhorias de qualidade consideradas como redução do número de desvios, representando redução dos custos.

Abordagem centrada no usuário: A qualidade de um produto é condicionada ao grau que ele atende às necessidades e conveniências do consumidor. A avaliação do usuário em relação às especificações são os únicos padrões próprios à qualidade. Esta abordagem tende a englobar as demais.

As abordagens listadas acima podem estar presentes num mesmo ambiente: o reconhecimento que estes conceitos podem coexistir servem de estímulo para a melhoria de diálogo entre fornecedores e consumidores. Mas, embora sob diferentes

pontos de vista, a ênfase no consumidor é o aspecto mais importante das dimensões em que Garvin desenvolveu sua obra.

2.2. A noção de serviços

A compreensão de operações de serviços é fundamental para o entendimento do foco deste trabalho. Gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. Mais importante do que reconhecer esta diferença é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura.

2.2.1. Definições para Produtos Bens e Serviços

Juran (1992:5), afirma que um “*produto* é o resultado de qualquer processo”, e, processo presume um sistema, com qualquer referencial definido. “Os economistas definem produtos como sendo bens e serviços”. Assim a palavra *produto* é um termo genérico para qualquer coisa que se produza, bens ou serviços. “Entende-se por *bens* como algo físico, enquanto *serviço* significa trabalho feito para outro. Outra definição ampla mas precisa, é de Juran dizendo que *serviço* “é o trabalho desempenhado por alguém.”(1993:304)

Kotler (1986:145), distingue três categorias de bens, com base na taxa de consumo e na tangibilidade deles e com aplicação estratégica de marketing:

*Bens duráveis : Bens tangíveis que normalmente sobrevivem a muitos usos (Ex.:refrigeradores, roupas).

*Bens não duráveis : Bens tangíveis que normalmente são consumidos em um ou em alguns poucos usos (Ex.: carne, sabonete).

*Serviços : Atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidos à venda (Ex.:corte de cabelo, consertos).

Neste enfoque da área de marketing, conforme Horovitz (1993:23), em geral o “serviço é o conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem, e da reputação presentes”.

No entanto, o reconhecimento do papel estratégico dos serviços vem trazendo complexidade e diferenciação entre definições de produtos, bens e serviços. Um exemplo desta afirmação pode ser dado: “Em geral, entende-se por

serviço tudo que um restaurante deve fazer para agradar o freguês – incluindo a comida, o atendimento etc. Por outro lado, a literatura especializada refere-se comumente a ‘bens e serviços’ como constituintes do chamado ‘produto’. Neste caso, o ‘bem’ seria a refeição; ‘o serviço’ corresponderia ao atendimento; e o ‘produto’, ao somatório desses dois fatores, associados a outros que levam (...) a ponto de desejar retornar ao restaurante”. (Lobos, 1993:21)

2.2.2. Características dos serviços

As principais características dos serviços reconhecidas na literatura, são agrupadas conforme Kotler (1991:541-543) em:

*Intangibilidade – “Não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”.

*Inseparabilidade – “São produzidos e consumidos ao mesmo tempo” com a interação fornecedor-cliente afetando o resultado final.

*Variabilidade – “São altamente variáveis” à medida que dependem de quem, quando e onde são executados.

*Percibilidade – “Não podem ser estocados” pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

No entanto, a definição de serviço vem sendo gradativamente ampliada pelo reconhecimento de que nele está a grande oportunidade de diferencial competitivo. Com isso, o papel estratégico que os serviços representam para as empresas vem a cada dia sendo reforçado e direcionado no sentido da diferenciação. Segundo Cobra & Rangel (1992:8) “Um serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. (...)um serviço é sobretudo uma forma de ampliar um produto vendido. (...) o serviço pode ser um fator –chave de sucesso ou, ao contrário, um fator crítico de fracasso estratégico na organização”.

As características particulares dos serviços tornam sua produção mais complexa. Qualquer que seja o modelo de produção adotado, a interação de elementos muitas vezes não é tão controlável como nos sistemas produtivos convencionais de bens. Atacar todas os passos necessários de um modelo não é tarefa fácil de gestão. Há contudo uma vantagem como dizem Davidow & Uttal: pequenos esforços são imediatamente reconhecidos, isto é, a *resposta é rápida* quanto a adequação serviço-consumidor – “Felizmente, dar alguns passos básicos

poderá ajudar a melhorar drasticamente o serviço ao cliente. Quando os clientes vêem as mudanças, têm respostas positivas, proporcionando oportunidades para outras melhorias.”(1991:11)

2.2.3. A distinção do intangível

O reconhecimento da promessa de satisfação que os produtos incluem são suficientemente diferentes para características tangíveis e intangíveis. Efetuar uma venda apresenta elementos distintas de manter um cliente, e sob esse aspecto, os produtos intangíveis têm problemas muito especiais.

As pessoas usam aparências para julgar realidades; é o que recomenda o bom senso e o que confirmam pesquisas de comportamento. “Todos dependem , até certo ponto, das aparências, das impressões externas. Tampouco a importância das impressões é limitada somente ao produto genérico em si. Os produtos oferecidos serão julgados em parte por quem pessoalmente o oferece – não apenas quem é o vendedor da empresa, mas quem representa esta empresa.”(Levitt,1990:112)

A natureza dos produtos intangíveis exige número elevado de pessoas em sua produção e comercialização. “Quanto maior o número de pessoas envolvidas em um produto, mais espaço existe para discricão pessoal, contradições, erros e delongas. Um cliente já convencido pode facilmente mudar de idéia como consequência de suas expectativas não terem sido plenamente satisfeitas. Um produto tangível, fabricado sob estreita supervisão geralmente entregue através de uma rede ordenada de distribuição, tem muito mais probabilidade do que um produto intangível de cumprir a expectativa prometida.” (Levitt,1990:105)

Levitt observa que para a produção de *intangíveis*, sendo operações que envolvem grande número de pessoas, “há um problema enorme de controle de qualidade”. Este para produtos tangíveis, “é sob alguns aspectos automático, embutido no sistema. Se uma porta azul é presa a uma geladeira branca, alguém na linha imediatamente o questionará. (..) Mas se um mecânico omite uma característica importante do funcionamento de um automóvel de corrida, ou não o apresenta bem, sua falha talvez nunca seja encontrada, ou será tarde demais.”(1990:106)

2.2.4. Estratégias para serviços

As estratégias definidas por uma organização, para a apresentação de um produto ao mercado, norteiam como as áreas operacionais devem gerenciar suas atividades.

Um modelo que descreve características operacionais em ambientes de serviços é apresentado por Sasser & Olsen & Wyckoff (1978). Este modelo postula relacionamentos causais entre três elementos: o conceito de serviço, o sistema de entrega do serviço, e níveis de serviços. Nesta visão o conceito de serviço é definido pelo sistema de entrega do serviço e ambos são usados pela gerência para criar níveis de serviços que então são comunicados ao consumidor para determinar “níveis de serviços percebidos pelo consumidor”.

William Davidow, especialista em gerência integrada, expõe o que chama de “elementos do serviço” como: estratégia, liderança, pessoal, infra-estrutura e medidas.

1º “A estratégia é a base sobre a qual se organizam todos os outros elementos do serviço. As estratégias bem sucedidas segmentam claramente clientes de acordo com suas necessidades de serviço, a fim de concentrar-se em apenas alguns segmentos, intimamente relacionados”.(1991:8)

2º “A liderança torna a estratégia uma realidade cotidiana. Ao invés de regras e regulamentos, os funcionários têm que confiar numa estrutura forte, voltada para o serviço e para guiá-los na tomada de decisões. Esta estrutura tem as formas e valores moldados pelos líderes”.(1991:9)

3º “Os líderes de nada valem se não tiverem seguidores eficazes.(...) grande parte do serviço ao cliente é suprido em encontros pessoais entre funcionários e clientes. As empresas que percebem a estreita relação entre funcionários-clientes, investem maciçamente em pessoal e proporcionam verdadeiros planos de carreira”.(1991:9)

4º “O projeto limita o serviço ao cliente tanto quanto a estratégia. Produtos e serviços que não tenham sido projetados , desde o início , de modo a permitir uma manutenção fácil e eficaz, destroem a capacidade da companhia de satisfazer os clientes a um custo razoável”.(1991:9)

5º “Embora sejam essenciais, principalmente em serviços de pós-venda, as infra-estruturas tendem a ser extremamente caras. Líderes de serviços as ampliam

de acordo com o crescimento das vendas e usam tecnologia avançada para cortar os custos infra-estruturais e melhorar o desempenho”.(1991:10)

6º E finalmente, “as medidas de avaliação da qualidade fecham o ciclo que começa com a estratégia, mostrando aos gerentes os pontos fortes e fracos de outros elementos do serviço. Empresas que levam o serviço a sério, avaliam constantemente seu próprio desempenho através de três tipos de medidas:

- Medidas de avaliação do processo que comprovam o trabalho realizado pelos funcionários com os padrões de qualidade e quantidade.
- Avaliação do produto mostra se este trabalho vem produzindo o resultado desejado.
- As medidas de satisfação analisam até que ponto os clientes estão satisfeitos com o serviço que lhes foi fornecido”.(1991:10)

A apresentação dos seis elementos acima feita por Davidow & Uttal, constitui-se numa das indicações possíveis para o desenvolvimento de modelos de Gestão da Qualidade Total e à partir destes elementos formaram-se algumas das estratégias apresentadas por este trabalho.

2.3. As características da qualidade na prestação de serviços

O processo de garantir a qualidade dos serviços (e ter certeza que esta melhore continuamente de modo a manter uma distância competitiva segura da concorrência) deve ser gerenciado cuidadosamente. De acordo com Gianezzi & Corrêa (1996:195), com raras e honrosas exceções não existe uma cultura bem estabelecida, tanto em termos de buscar prestar um bom serviço, como de exigir um bom serviço pelo qual o consumidor paga. Alguns motivos apontados como responsáveis pela baixa qualidade na indústria de serviços são:

- freqüentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão-de-obra ‘temporária’ e, como tal, merecedores de baixos níveis de atenção gerencial para motivação e treinamento;
- excessiva ênfase em cortes de custos e busca míope por produtividade de recursos causa degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento;
- clientes, em geral acostumados com um nível pobre de serviços, não tem o hábito de exigir mais;

- é normalmente difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão-de-obra, pela variabilidade de clientes, de prestadores de serviço e de situações que tipicamente ocorrem em situações reais;
- a qualidade do pacote de serviços ofertada é freqüentemente e, em grande parte, intangível e, portanto difícil de medir e controlar.

De acordo com Juran, as características da qualidade, são identificáveis e são atributos necessários para a adequação ao uso, mesmo com as particularidades dos serviços. As características definidas por Juran;1993, são:

- a. Psicológicas (Ex.: comodidade, beleza)
- b. De tempo (Ex.: Velocidade de atendimento)
- c. Contratuais (Ex.: Cumprimento nos prazos de garantia)
- d. Éticas (Ex.: Honestidade dos funcionários, cumprimento nos prazos prometidos)
- e. Tecnológicas (Ex.: Lançamento mundial do produto/serviço oferecido)

Gianezzi & Corrêa (1996) apud, (Zeithaml, Parasuraman & Berry; 1990) identificam os principais critérios de avaliação da qualidade do serviço, à partir dos consumidores, como:

- **CONSISTÊNCIA** – Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
- **COMPETÊNCIA** – Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relacionamento com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
- **VELOCIDADE DE ATENDIMENTO** – Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido).
- **ATENDIMENTO/ATMOSFERA** – Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
- **FLEXIBILIDADE** – Ser capaz de mudar a adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
- **CREDIBILIDADE/SEGURANÇA** – Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
- **ACESSO** – Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.

- TANGÍVEIS – Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
- CUSTO – Fornecer serviços a baixo custo.

Dada a importância da formação das expectativas do cliente para a avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comprar, é útil que se analise como essas expectativas e características são formadas para que se possa avaliar o poder de atuação do fornecedor do serviço neste importante componente da avaliação feita pelo cliente e, conseqüentemente, de seu poder de competitividade.

2.4. A utilização de indicadores em programas da qualidade

O indicador de qualidade é o termômetro que permite à alta administração auscultar o diálogo ambiente externo/empresa, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus clientes/consumidores. Desta forma, a tomada de decisão pelos executivos das entidades é exercida com mais consciência e objetividade, no sentido do binômio “lucro/superávit - continuidade operacional”. (Gil,1992:40)

Indicadores da qualidade são elementos que medem os níveis de eficiência e eficácia de uma organização, ou seja, medem o desempenho dos processos produtivos relacionados à satisfação dos clientes. Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, o termo “Indicadores de Desempenho” (IDs) apresenta o seguinte conceito: “Uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas preestabelecidas”.

A avaliação da qualidade permite que uma organização, através de indicadores relativos ao cliente externo/interno, ao produto, aos serviços, a elementos operacionais e financeiros possam medir seu desempenho. De acordo com (Gil,1992), estes indicadores devem apresentar as seguintes características:

- a) devem refletir a visão do cliente ou seja, devem possibilitar a verificação da qualidade sob a percepção do cliente. Estes indicadores devem refletir como o produto está sendo usado no seu destino e o seu encaixe na cadeia de valor do cliente;

- b) devem indicar o nível de utilização de recursos, isto é, possibilitam a constatação da ocupação da capacidade produtiva da organização e a definição do melhor “mix” de produção, ou seja, quais itens, quanto e quando produzir determinados produtos para melhor dimensionar os recursos produtivos. Estes indicadores são calculados pela relação entre a capacidade instalada de produção e o nível de ocupação desta;
- c) devem ser sensíveis às variações do processo, de forma a indicar se os produtos estão sendo fabricados dentro das especificações projetadas, ou se, com a prática, o processo produtivo foi aperfeiçoado no sentido de estreitar os limites de tolerância;
- d) devem ser objetivos e facilmente mensuráveis. A objetividade de um indicador está na sua característica de representar, para quem está acompanhando, a perda ou ganho, a qualidade ou níveis de defeito, com seu desvio;
- e) devem fornecer respostas na periodicidade adequada. Isto representa a capacidade de um indicador fornecer respostas antes que o processo por ele medido gere perdas para a organização;
- f) devem estar próximos ao ponto de ocorrência do problema, ou seja, devem estar disponíveis para quem precisa tomar decisões no processo.

Entretanto, os indicadores de qualidade podem perde sua capacidade de retratar a realidade da qualidade organizacional, ou seja, podem perder sintonia com ações de qualidade e pontos/situações de revisão da qualidade. Desta forma. A visão de ciclo de vida do indicador se instala. O quadro 1, apresenta o ciclo de vida dos indicadores da qualidade, conforme Gil (1992:41).

Desenvolvimento e implantação			Utilização	
Levantamento e inventário	Criação e eleição	Preparação e Institucionalização	Acompanhamento e avaliação	Substituição ou abandono

Quadro 1 : Ciclo de vida dos indicadores de qualidade (Gil,1992)

A sensibilidade e análise constante do ciclo de vida do indicador de desempenho, a cada estágio vigente, é tarefa crucial do profissional da qualidade organizacional, principalmente, porque a qualidade empresarial é medida por uma família de indicadores em estágios diferentes de vida.

2.4.1. O cliente como referencial na definição de indicadores

As organizações estão cientes que os resultados financeiros e a expansão de seus mercados são decorrência da satisfação de seus clientes. Entretanto, a busca da satisfação implica em conhecer de forma aprofundada as expectativas e requerimentos que o mercado exige. Desta forma surgem a cada dia novas estratégias e programas da qualidade com traços comuns, voltados para a excelência dos serviços e plena satisfação dos clientes.

Surge assim, a necessidade da medição da satisfação dos clientes. De acordo com alguns gerentes um elemento abstrato, intangível e subjetivo?

Diversos são os programas da qualidade que apresentam como objetivo principal a avaliação da qualidade das empresas segundo os clientes. O Prêmio Nacional da Qualidade é um destes programas a nível nacional que reconhece a qualidade das empresas através de parâmetros ou critérios de avaliação no qual se destaca o "Foco no cliente e no mercado".

De acordo com os "Critérios de avaliação" publicado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, o tópico 'Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado' requer que sejam apresentados resultados dos indicadores pertinentes, utilizados para medir o desempenho da organização, tal como é vista pelo cliente. Esses indicadores incluem: satisfação dos clientes, insatisfação dos clientes, fidelidade, retenção, conquista e perda de clientes e suas contas, o valor do produto na percepção do cliente, prêmios competitivos, classificações e reconhecimento dos clientes e de organizações independentes.

Segundo a FNPQ, os resultados de satisfação dos clientes podem ser obtidos através de canais facilitadores do acesso à informações, assistência, sugestões e/ou reclamações. Na prática estes canais de acesso podem incluir:

- Centrais ou serviços de Atendimento aos Clientes (CAC ou SAC), que utilizem ou não de números telefônicos gratuitos(0800);
- Acessos via Fax, carta ou Internet, tais como: "Fale com o Presidente", folhetos de sugestões, pesquisas de opinião; e
- Ouvidor (*ombudsman*), entre outros.

É de suma importância que a existência desses canais seja efetivamente comunicada aos clientes, por exemplo, através de folhetos explicativo, rótulos de produtos, campanhas publicitárias e através dos representantes da empresa.

A avaliação da satisfação dos clientes (FNPQ,1998), pode incluir tanto escalas numéricas de graduação, quanto escalas descritivas. Uma avaliação eficaz da satisfação do cliente fornece informações confiáveis sobre o grau de importância dado pelo cliente a cada uma das características relevantes dos produtos e dos serviços associados e sobre o relacionamento existente entre essa graduação e as prováveis ações futuras desse cliente, como recompra ou referências positivas para a organização. Dentre as características relevantes, podem ser incluídos o “preço” e o “valor do produto para o cliente”.

Os questionários de pesquisa, os grupos de foco e as entrevistas com os clientes são métodos usualmente utilizados para a obtenção de informações relativas à satisfação dos clientes. Segundo Whiteley (1997), há cinco questões que todas as empresas devem fazer a seus clientes para chegar a uma estratégia que produza resultados excepcionais – sem cair na tentação de responder o nome deles. São os seguintes:

- 1- Quais são suas necessidades e expectativas?
- 2- O que é mais importante entre essas necessidades?
- 3- Como vocês nos avaliam?
- 4- Como avaliam nossos concorrentes?
- 5- O que podemos fazer para superar suas expectativas?

Para intensificar a satisfação e estabelecer parcerias com os clientes, a existência de um processo de avaliação estruturado é vital para garantir o efetivo uso das informações obtidas, melhorando os processos e portanto, o relacionamento e a satisfação dos clientes. Desta forma este trabalho direciona diversas ações voltadas à avaliação de resultados organizacionais baseadas nos clientes, através da proposta de metodologia da avaliação do desempenho com o uso de indicadores em empresas de serviços.

2.5. Modelos de avaliação da qualidade

Este tópico lista os modelos utilizados como referenciais no desenvolvimento das atividades do presente trabalho, além de contemplar alguns dos modelos utilizados como padrão de avaliação da qualidade em outros países.

2.5.1. Alguns referenciais em uso

A qualidade é conceito de uso universal nas organizações e sua utilização é variada e abrangente. O movimento das empresas em direção a obtenção de resultados em processos com a visão de premiação e reconhecimento dos esforços pela qualidade, é de longa data no mundo.

A grande maioria das nações tem seus programas de avaliação baseados nos modelos desenvolvidos no Japão o qual é denominado de Prêmio Deming e nos EUA o Prêmio Malcom Baldrige. No entanto cada país tem desenvolvido e adaptado seus modelos aos seus padrões e suas realidades, sendo que atualmente alguns dos principais Prêmios Nacionais são os seguintes:

- Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ Brasil;
- Prêmio Britânico da Qualidade;
- Prêmios da Excelência industrial do Canadá;
- Prêmio Deming – Japão;
- Prêmio Nacional da Qualidade da França;
- Prêmio Europeu da Qualidade (Para empresas com sede na Europa Ocidental);
- Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige – Estados Unidos.

2.5.2. Prêmio Nacional da qualidade – PNQ

O Prêmio Nacional da Qualidade é um reconhecimento, na forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

De acordo com FNPQ (1998: 3), o prêmio busca promover:

- amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade;
- ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

2.5.2.1. Processo de premiação

A participação no Prêmio Nacional da Qualidade ocorre em uma das seis diferentes categorias de premiação:

- Manufaturas;
- Prestadoras de serviços;
- Médias empresas;
- Pequenas e Micro-empresas;
- Associações, Institutos e Fundações de direito privado e sem fins lucrativos;
- Órgãos da administração pública do Poder Executivo Federal.

As organizações premiadas podem fazer uso do prêmio para publicidade. É solicitado às organizações premiadas que compartilhem informações sobre suas práticas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização do modelo do PNQ.

Para participar da premiação, as organizações candidatas ao Prêmio devem fornecer um pacote de informações, ou seja, um Relatório da Gestão, abordando os itens dos Critérios de Excelência. Este pacote de informações contempla as seguintes etapas:

- Elegibilidade;
- Inscrição para Candidatura;
- Relatório da Gestão com: perfil da organização, histórico da qualidade, descrição da gestão de acordo com o formato estabelecido pelos Critérios.

De posse deste Relatório, a fundação encaminha para uma banca examinadora composta de, no mínimo, quatro membros, para que seja feita uma análise crítica. Esta análise ocorre em três etapas:

1- inicialmente é feita uma análise crítica realizada por cada membro da banca examinadora;

2- a segunda etapa está dividida em duas fases:

fase 1: análise crítica individual por, pelo menos, outros quatro membros da banca examinadora para candidatas bem-sucedidas na Etapa 1;

fase 2: análise crítica de consenso a partir das análises críticas da fase 1, utilizando também os comentários da Etapa 1, executada pelos membros da fase 1, liderados por um examinador sênior;

3- visita às instalações das candidatas bem-sucedidas na Etapa 2.

A banca examinadora, através de sua análise, gera um Relatório de Avaliação, que é encaminhado para a candidata contendo todos os pontos fortes, oportunidades de melhoria e quais os pontos que podem ser observados durante a visita dos examinadores. Com a visita pode ocorrer uma alteração nos pontos da candidata, podendo aumentar ou diminuir, dependendo do caso.

O Sistema de Pontuação está descrito com detalhes no documento Critérios de Excelência, fornecido pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade.

2.5.2.2. Modelo de gestão

O modelo de gestão composto pelos sete critérios do PNQ, define o que a organização deve fazer para obter sucesso na busca pela excelência no desempenho. Através de liderança forte da alta direção, que focaliza as necessidades dos clientes e do mercado, as operações da organização são planejadas, para melhor atender esse conjunto de necessidades, levando-se em conta os recursos disponíveis.

2.5.2.3. Os critérios

Os critérios permitem o diagnóstico baseado em metas de pontuação, formando um conjunto de vinte quesitos básicos orientados para resultados, não indicando formas de implementação, ou seja, não propõem: técnicas específicas da

qualidade, tecnológica ou ferramentas a serem utilizadas, tipo de sistema ou pontos de partida; a existência ou não na empresa de um departamento ou uma organização separada específica para a qualidade; como a própria empresa deveria ser organizada.

Os critérios são abrangentes, incluem ciclos inter-relacionados de aprendizagem, enfatizam a integração do sistema da qualidade através de indicadores e são parte de um sistema de diagnóstico.

A seguir uma síntese de cada critério, como descreve a FPNQ (1998):

Liderança (90 pontos):

"O Critério Liderança examina o envolvimento pessoal e a liderança da alta direção na criação e reforço de valores, rumos, missão, políticas, expectativas de desempenho, foco no cliente, bem como de um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho. É também examinado como os valores e expectativas estão integrados no sistema de liderança, incluindo como a organização aprende a melhorar continuamente e como aborda suas responsabilidades sociais e seu envolvimento com a comunidade."

Planejamento estratégico (90 pontos):

"O Critério Planejamento Estratégico examina como são estabelecidas as diretrizes estratégicas, os fatores críticos para o sucesso e os principais planos estratégicos, e como estes são desdobrados em planos e metas para todos os setores, fornecedores e parceiros da organização. Também são examinados como os planos estratégicos conduzem a um sistema eficaz de gestão do desempenho nos diferentes setores e unidades da organização."

Foco no cliente e no mercado (90 pontos):

"O Critério Foco no cliente e no mercado examina como a organização identifica os requisitos e as expectativas do cliente e do mercado. Também são examinadas as formas como a organização estreita seu relacionamento com o cliente e mede sua satisfação."

Informação e análise (90 pontos):

"O Critério Informação e análise examina a gestão e a eficácia da utilização das informações para apoiar os principais processos e o sistema de gestão do desempenho da organização."

Gestão de pessoas (90 pontos):

"O Critério gestão de pessoas examina como os funcionários são capacitados para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, alinhado com os objetivos da organização. São também examinados os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização."

Gestão de processos (90 pontos):

"O Critério de Gestão de processos examina os principais aspectos dessa gestão, incluindo o projeto com foco no cliente, a produção os processos de apoio e o relacionamento com os fornecedores e parceiros. A gestão de processos deve ocorrer em todos os setores e unidades. Examina, também como os principais processos são projetados, gerenciados eficazmente e aperfeiçoados para obter melhor desempenho."

Resultados da organização (460 pontos):

"O Critério Resultados da organização examina o desempenho e a melhoria em áreas críticas do negócio: satisfação dos clientes, desempenho financeiro e de mercado, funcionários, desempenho de fornecedores e parceiros e desempenho operacional. São também examinados os níveis de desempenho em relação aos concorrentes e referenciais de excelência."

O critério "resultados da organização" possui uma maior pontuação e justifica-se este procedimento na constatação que uma organização, para possuir bons resultados, deve ter um equilíbrio entre a satisfação das necessidades de acionistas e proprietários, clientes e funcionários. Quando se avalia uma organização, os resultados globais apresentados devem ser uma composição de todos os setores ou unidades, de forma a refletir fielmente o desempenho corporativo.

2.5.3. Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP

O estado do Rio Grande do Sul, lançou, em outubro de 1992, um programa estadual fundamentalmente baseado na política industrial, de comércio exterior e na política de ciência e tecnologia do Governo Federal então institucionalizado pelo Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, lançado em 1990.

O PGQP conta com um conjunto de indicadores que podem ser mensurados de maneira objetiva e monitorados nas reuniões de sua coordenação executiva. O programa tem como base teórica o PNQ, que por sua vez é baseado no MBNQA – Malcolm Baldrige Nacional Quality Award, prêmio americano da qualidade.

O método do PGQP, em síntese, consiste em uma avaliação interna, feita por, no máximo dois examinadores da própria empresa treinados pelo programa, e uma avaliação externa feita por, no máximo dois examinadores de outras empresas, também treinados pelo programa.

A avaliação externa é feita a partir do relatório da avaliação interna e de uma visita às instalações da empresa avaliada. Ao final da visita realiza-se uma reunião entre os avaliadores internos e externos, cujo objetivo é conferir uma pontuação à empresa, obtida pelo consenso entre os quatro avaliadores, e tendo sempre como referencial as evidências objetivas constatadas durante a visita e documentadas no relatório de avaliação. Os relatórios das empresas são enviados ao PGQP, o qual tabula e divulga para a sociedade resumos do estágio da qualidade no estado. Esse processo é repetido a cada dois anos.

Os critérios de avaliação possuem graus de complexidade crescente, que vão desde a mais simples denominada de Nível 1, até o Nível 4, que significa concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade. Os critérios de avaliação dos níveis 1 (um) e 2 (dois), estão descritos nos anexos.

O resultado final do trabalho de auto-avaliação serve como fonte de informações para o planejamento estratégico da qualidade já que, no final do processo, a empresa vai dispor de uma fotografia de sua gestão da qualidade e o relatório final poderá indicar aos responsáveis pelo planejamento da empresa, um caminho a ser seguido, já que deverão ser identificados os pontos fortes e as áreas para melhoria.

A missão do PGQP é de “promover a disseminação do uso de ferramentas e conceitos da Qualidade Total no Estado do Rio Grande do Sul como forma de atingir os resultados das Organizações e a realização das pessoas”.

A meta do programa até o ano 2.000, é que 1.500.000 trabalhadores gaúchos estejam vinculados a organizações com mais de 100 pontos de qualidade, pelos critérios do PGQP.

2.5.3.1. A estrutura do PGQP

Atualmente o programa a conta com o trabalho de mais de 40 Comitês Setoriais/Regionais responsáveis pelo apoio e cumprimento dos compromissos que as organizações assumiram ao assinar o termo de adesão, os quais se traduzem nos indicadores de desempenho do PGQP.

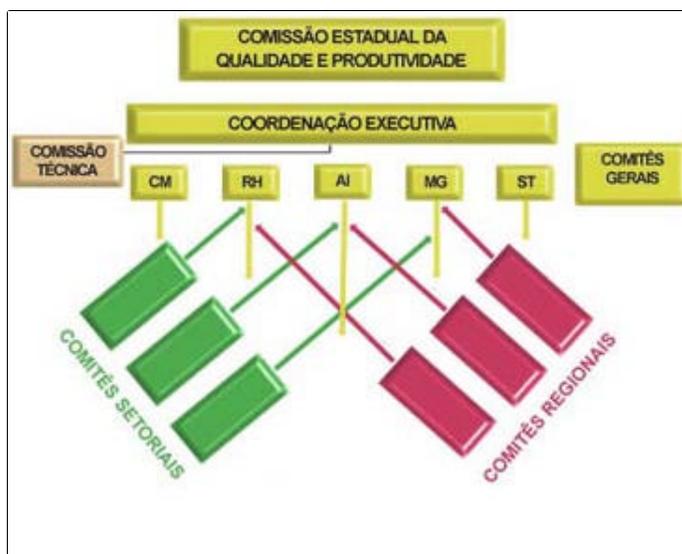
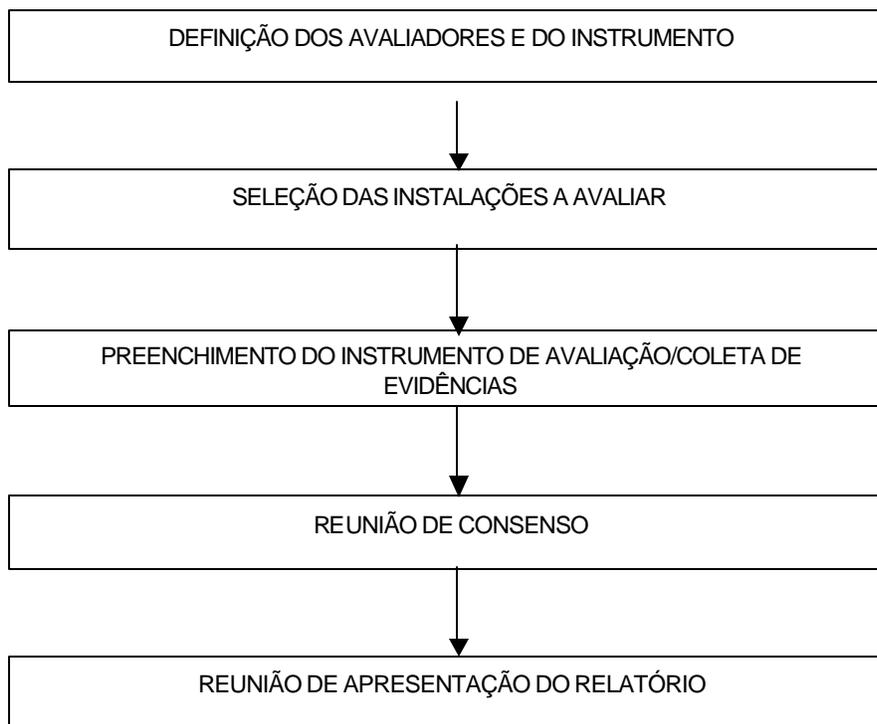


Figura 2.1. - Estrutura do PGQP: Organizações com termos de adesão

CM- Conscientização e motivação, RH – Recursos Humanos, AI – Articulação Institucional, MG- Métodos de gestão, ST – Serviços Tecnológicos.

2.5.3.2. Sugestão para a aplicação do método

O fluxo básico sugerido por Matos *et al.* (1994) para a aplicação da auto-avaliação é apresentado no quadro abaixo.



Quadro 2 : Fluxo básico da auto-avaliação. Fonte: Matos *et al.* (1994).

2.5.3.3. Os instrumentos de avaliação do PGQP

Segundo Matos *et al.* (1994), o PGQP adotou três níveis de avaliação, que podem ser utilizados nas empresas à medida que avançam na implantação do sistema da qualidade. O quadro 3 ilustra os níveis e seus respectivos pontos. O nível quatro é o próprio Prêmio Nacional da Qualidade que, por sua vez, não é avaliado pelo PGQP.

Nível	Número de Pontos	
	Máx.	Lim.*
1	250	150
2	500	300
3	1000	400
4	1000	-

Quadro 3 : Níveis de avaliação. Fonte: Matos *et al.* (1994).

A avaliação pode ser feita para toda a empresa, ou somente em alguns processos ou departamentos.

Para cada processo/departamento, a avaliação deve ser feita por membros da equipe da qualidade e, pelo, menos uma pessoa treinada pelo PGQP, sendo que esta avaliação deve ter previamente critérios definidos como por exemplo a composição do número de funcionários de cada processo avaliado.

A seguir, conforme os autores já mencionados, apresenta-se sucintamente os instrumentos de avaliação Nível 1, Nível 2 e Nível 3. (O nível 4, convém lembrar é o próprio PNQ).

Nível 1 :

Este nível de avaliação é aplicado para empresas que estão iniciando ou desejam começar seu programa de Gestão da Qualidade Total. Inicia-se com a criação de uma legenda contendo os órgãos e termos adotados no seu processo/departamento para a sua organização e linguagem da qualidade. São avaliados nove quesitos, como mostra o quadro 4, que totalizam 250 pontos. Sempre que a empresa avaliada superar 150 pontos, recomenda-se utilizar o nível 2.

Quesito	Pontuação máxima	Enfoque	Aplicação	Resultados
1. Comprometimento	25			
2. Objetivos	15			
3. Estrutura/apoio	15			
4. Capacitação	15			
5. Programas participativos	35			
6. Rotina	35			
7. Padronização	30			
8. Melhorias	30			
9. Satisfação dos clientes	50			

Quadro 4 : Avaliação Nível 1. Fonte: Matos et al. (1994, p. 5).

Para cada quesito são elaboradas de quatro a cinco questões, sendo que a cada uma delas é atribuído um valor. Posteriormente os valores de cada questão

são somados compondo-se assim o seu percentual. O percentual do quesito é multiplicado pelo ponto obtendo-se assim o resultado de cada quesito. Somando-se os resultados dos nove quesitos, temos o total da avaliação. O quadro 5, apresenta um exemplo.

Quesitos		Resultado	=	Pontos	X	Percentual
1	Comprometimento	12.50	=	25	X	50
2	Objetivos	9.75	=	15	X	65
3	Estrutura/apoio	10.50	=	15	X	70
4	Capacitação	9.75	=	15	X	65
5	Programas participativos	26,25	=	35	X	75
6	Rotina	24,50	=	35	X	70
7	Padronização	18,00	=	30	X	60
8	Melhorias	18,00	=	30	X	60
9	Satisfação dos clientes	20.0	=	50	X	40
TOTAL		149.25	=	250	X	///////

Quadro 5 : Exemplo do resultado da avaliação do nível 1.

Para mais completa abordagem, apresenta-se seguir uma descrição dos quesitos avaliados neste nível:

1- Comprometimento (25 pontos) - examina o quanto a alta direção da empresa está envolvida com o programa de qualidade;

2- Objetivos (15 pontos) - examina se o programa da qualidade tem objetivos claros e conhecidos por todos da empresa;

3- Estrutura de apoio (15 pontos) - examina se existe uma estrutura de apoio sistemático do gerenciamento da implantação da qualidade;

4- Capacitação (15 pontos) - examina como a empresa determina as necessidades de educação e treinamento relacionados com a qualidade para todos os funcionários;

5- Programas participativos (35 pontos) - examina se há uma metodologia implantada para desenvolvimento das atividades de grupos participativos;

6- Rotina (35 pontos)- verifica se a empresa utiliza indicadores de desempenho para avaliar o andamento das atividades no dia-a-dia;

7- Padronização (30 pontos) - examina se existe uma metodologia de padronização implantada na empresa;

8- Melhorias (30) - examina se existe um sistema organizado para a gestão das melhorias;

9- Satisfação dos clientes (50 pontos) - examina quais os indicadores que a empresa utiliza para determinar a satisfação do cliente.

Nível 2:

Este nível de avaliação se destina a empresas que estão em um estágio mais avançado do sistema de gestão da qualidade, ou seja, empresas que já passaram pela fase inicial de implantação do sistema de gestão da qualidade.

No Nível 2 são avaliados 28 itens, agrupados em sete categorias que totalizam 500 pontos, sendo que, se ultrapassar os 300 pontos, recomenda-se utilizar critério de avaliação de nível superior.

Cada item contém 4 situações de referência, em uma escala de 0 a 100%. A avaliação consiste em posicionar a Empresa em relação a essas situações, sendo que pode-se posicionar a empresa em um ponto intermediário. Deve ser registrado ainda para cada item, as evidências objetivas que embasaram a avaliação.

O quadro 6, mostra um exemplo dos resultados de cada item e como é composto o resultado final da avaliação. Os anexos mostram as perguntas dos níveis 1 e 2, originais do PGQP.

A seguir é apresentado uma síntese dos quesitos avaliados neste nível:

1- Liderança (48 pontos) - esta categoria examina a liderança e o envolvimento pessoal da alta direção quanto à criação e continuidade da focalização no cliente e de valores claros e visíveis em relação à qualidade;

2- Informações (37 pontos) - examina a abrangência, validade, análise, utilização e gestão de dados e informações que apoiam a busca da excelência em qualidade e a melhoria do desempenho operacional e competitivo;

3- Planejamento Estratégico (30 pontos) - examina o processo de planejamento da empresa e a integração de todos os requisitos-chave da qualidade no

planejamento global do negócio. Também é examinado o planejamento de curto e longo prazos e o detalhamento dos requisitos de qualidade e do desempenho operacional para todos os setores;

4- Recursos Humanos (75 pontos) - examina os elementos-chave do empenho da empresa no sentido de desenvolver e tornar realidade o pleno potencial da força de trabalho para garantir a concretização dos objetivos quanto à qualidade e ao desempenho. Também são examinados os esforços da empresa para criar e manter um ambiente propício à plena participação, à liderança em qualidade e ao crescimento pessoal e organizacional;

5- Processos (70 pontos) - examina os processos sistemáticos usados para atingir níveis crescentes de qualidade e desempenho operacional. São examinados os elementos-chave da gestão de processos, abrangendo projeto, pesquisa e desenvolvimento, gestão da qualidade de processos, para todos os setores e fornecedores, melhoria sistemática e avaliação da qualidade;

6- Resultados (90 pontos) - examina os níveis da qualidade da empresa, e as tendências de melhoria na qualidade, no desempenho operacional da empresa e na qualidade dos fornecedores. Também são examinados os níveis atuais da qualidade e do desempenho em relação à concorrência;

7- Clientes (150 pontos) - examina o relacionamento da empresa com clientes e seu conhecimento dos requisitos dos clientes e dos fatores-chaves da qualidade que determinam a competitividade no mercado. São examinados os métodos da empresa para determinar a satisfação dos cliente, as tendências e os níveis atuais de satisfação e manutenção dos clientes, e os resultados em relação à concorrência.

O quadro 6 apresenta um exemplo hipotético do resultado de uma avaliação com a pontuação do nível 2.

Quesitos		Total da avaliação		Resultado		Pontos		%	
1	Liderança	15.6	=	+	9,6	=	24	X	40
		+		+	3,6	=	12	X	30
				+	2,4	=	12	X	20
2	Informações	24.9	=	+	4,9	=	7	X	70
		+		+	8,0	=	10	X	80
				+	12,0	=	20	X	60
3	Planejamento Estratégico	15	=	+	8,5	=	17	X	50
		+		+	5,5	=	13	X	50
4	Recursos Humanos	37	=	+	5.3	=	9	X	70
		+		+	12,0	=	20	X	60
				+	16,0	=	20	X	80
				+	5,2	=	13	X	40
				+	4.9	=	13	X	30
5	Processos	37.75	=	+	6,0	=	20		30
		+		+	13,6	=	17	X	80
				+	6.75	=	15	X	45
				+	5,0	=	10	X	50
				+	6,4	=	8	X	80
6	Resultados	35.1	=	+	17.5	=	35	X	50
		+		+	12,5	=	25	X	50
				+	0	=	13	X	00
				+	5,1	=	17	X	30
7	Clientes	50.3	=	+	11,9	=	17	X	70
		+		+	16,0	=	32	X	50
				+	5,6	=	8	X	70
				+	9,0	=	15	X	60
				+	4,3	=	43	X	10
				+	3,5	=	35	X	10
TOTAL DA AVALIAÇÃO		222.05							

Quadro 6 : Exemplo do resultado da avaliação do nível 2.

A aplicação prática neste trabalho deu-se apenas com o nível 1 num primeiro momento e posterior nível 2 . O nível 3 pode ser encontrado em Matos *et al.* (1994), e o nível 4 em Critérios de Excelência (FPNQ,1998).

Capítulo 3. Suporte prático - Diagnóstico da qualidade

Este capítulo apresenta o resultado do processo de avaliação da qualidade, utilizando como referencial o método desenvolvido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP. Os passos propostos pela metodologia foram realizados, e cada empresa foi pontuada de acordo com o nível de envolvimento e desenvolvimento no gerenciamento pela qualidade.

Em cada organização foram identificados indicadores de desempenho que surgiram através de sugestões das pessoas envolvidas nas empresas selecionadas. Esta característica torna o resultado das atividades mais concreto e operante no meio em que se desenvolve.

A avaliação foi realizada por grupos distintos em cada empresa, sendo que em todos os casos, contou-se com grupos formados por 1(um) avaliador externo (o mesmo nas três empresas e autor deste trabalho) e 2 (dois) avaliadores internos em cada empresa, selecionados por apresentar capacidade de análise e conhecimento dos processos das organizações em que atuam.

Os instrumentos utilizados na avaliação foram entrevistas com os principais executivos (sócios e gerentes), além de questionários orientados e observações *in loco*.

Ao final da avaliação foram apresentados aos envolvidos, o “relatório de avaliação” do nível 1 do PGQP, que consiste no preenchimento do questionário de avaliação (ver anexo I) através do levantamento de evidências objetivas e da identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria em cada quesito avaliado. Este relatório poderá ser utilizado como ponto de partida nas ações de melhoria da qualidade nas empresas avaliadas.

O objetivo do diagnóstico é criar um suporte prático ao trabalho relacionado a aplicação de um modelo já estruturado com a realidade de empresas que mantêm na prestação de serviços sua principal atividade.

A pesquisa tem como objeto (03) empresas ligadas ao setor de serviços no estado de Santa Catarina, que apresentam tanto negócios quanto clientes distintos entre si. Procurou-se avaliar empresas com facilidade de acesso, e de boa interação com o autor (avaliador externo), que possui contato permanente com os proprietários das empresas, o que torna o feedback das informações mais dinâmico e conciso.

3.1. Estrutura do diagnóstico

A estrutura da metodologia utilizada para a realização do processo de avaliação da qualidade nas empresas estudadas, centrou-se no fluxo básico para a aplicação da auto-avaliação, conforme proposto por Matos *et al.* (1994) e apresenta as seguintes etapas:

1)Perfil da empresa: Consiste na apresentação básica da empresa através das principais características como a fundação, o local da sede, o ramo de atuação, o número de funcionários e as principais atividades.

2)Mercados, clientes, relacionamentos: Determinam as principais características apresentadas pelo ambiente em que a empresa atua, tais como: o perfil e nível de exigência dos clientes, a forma de atuação dos concorrentes e as características dos fornecedores.

3)Instalações a avaliar: Deve-se levar em consideração o porte e o número de instalações da empresa, baseando-se no seu perfil. Considerar: a sede, local onde se encontram os responsáveis pela empresa, as instalações que contém os principais processos relativos ao gerenciamento da qualidade.

4)Preenchimento do instrumento de avaliação: Consiste na leitura atenta dos instrumentos de avaliação (ver anexos I e II) e posterior preenchimento da respostas com base nas evidências coletadas, além de conversas com funcionários e análise de documentos como relatórios, procedimentos e manuais.

5)Reunião de consenso: Serve para elaborar o relatório de consenso da avaliação e consiste na discussão das evidências objetivas apresentadas pelos avaliadores e o conhecimento pela empresa de sua situação quanto preparação para a qualidade.

6)Resumo da avaliação: O grupo de avaliadores apresenta um relatório, com as recomendações e comentários, à administração da empresa. O relatório apresenta um quadro com a pontuação alcançada pela empresa no momento da avaliação.

A ênfase da apresentação deve ser colocada na identificação das áreas prioritariamente indicadas para melhorias com a sugestão de indicadores para análise do desempenho das áreas.

3.2. Empresa “A”

3.2.1. Perfil da empresa

Fundada em 1978, a Macromaq – Equipamentos Rodoviários e Industriais Ltda., surgiu da associação três profissionais que atuavam no setor de vendas e gerência em uma organização do ramo de comercialização de equipamentos rodoviários e de construção pesados, daí a origem do nome Macro. A empresa possui três sedes sendo a matriz em São José/SC, uma filial em Chapecó/SC e uma segunda filial em Curitiba/PR.

Atualmente a empresa possui um quadro extremamente enxuto de funcionários totalizando 57 colaboradores nas três unidades, sendo que 22 deles atuam na matriz em São José, local aonde o processo de avaliação e implantação da metodologia foi empregado, portanto nesse estudo de caso não serão relacionadas características das outras unidades da empresa.



Figura 3.1. – Visual parcial das instalações da empresa “A”. (Matriz- São José/SC)

A empresa atua no segmento de comércio de equipamentos, peças e prestação de serviços com suporte ao produto. A comercialização dos equipamentos é caracterizada por apresentar região (território) fechada o das marcas que a empresa representa, sendo que o território de atuação da empresa são os estados de Santa Catarina e Paraná. As linhas principais de equipamentos representados são:

1º Linha industrial da AGCO (Retroescavadeiras Massey Ferguson, Maxion e empilhadeiras Maxion) – Equipamentos produzidos no Brasil e atualmente responsáveis por 55% do faturamento total da empresa. A participação da empresa neste segmento de mercado no ano de 1998 em Santa Catarina foi de 27%, o que significa a segunda posição entre as cinco empresas atuantes na venda destes equipamentos.



Figura 3.2. – Equipamento da linha Industrial da AGCO em revisão na oficina da empresa “A”.

2º Linha Yale – Equipamentos importados dos EUA e do Japão, consta de linha completa de empilhadeiras, paleteiras elétricas e empilhadeiras à combustão interna. No ano de 1998 a empresa foi responsável por aproximadamente 22% das vendas neste segmento, que apresenta em torno de 12 concorrentes atuando no estado de Santa Catarina.

3º Linha Tennant – São lavadoras e varredoras de uso industrial e urbano importadas do EUA. Não são conhecidos dados mais precisos de participação neste segmento de mercado que está em expansão e necessita de grande conhecimento técnico para realização das vendas e principalmente para manutenção do cliente satisfeito com o produto.

3.2.2. Principais mercados, tipos de clientes e relacionamentos

O mercado de atuação da empresa é segmentado de acordo com as linhas de produtos. A venda de Retroescavadeiras está concentrada em órgãos públicos estaduais, municipais além de empreiteiros, construtoras e casas de materiais de construção. Os demais equipamentos são utilizados em indústrias, portos, depósitos entre outras empresas de logística que necessitam movimentar e armazenar cargas diversas.

Os clientes apresentam alto nível de exigência quanto a qualidade dos equipamentos, a disponibilidade de peças de reposição e principalmente à necessidade de mecânicos treinados para prestar os serviços de manutenção e atendimento em situações que podem causar enorme prejuízo as empresas pela inoperância de alguns destes equipamentos.

O relacionamento comercial com os clientes se traduz em diferentes formas de trocar informações, as quais servem para determinar suas expectativas e requisitos. A aquisição de informações dá-se de forma e em momentos variados.

Os funcionários de todos os setores da empresa, principalmente aqueles que atuam no departamento de serviços possuem treinamento nas fábricas dos equipamentos e a cada lançamento de produto são repassadas as informações necessárias através da visita de representantes e de cursos de atualização nos produtos.

3.2.3. Seleção das instalações a avaliar

A empresa apresenta três sedes localizadas em pontos estratégicos do território em que atua. No entanto, neste trabalho será selecionada a unidade de São José/SC como instalação avaliada. Nesta unidade encontra-se a presença de um dos sócios/fundador, responsável pela direção administrativa da empresa. A unidade selecionada é a maior sede da empresa, conta com 22 colaboradores e terceiriza a contabilidade.

Nos primeiros contatos com a direção, decidiu-se avaliar os departamentos que interagem diretamente com os clientes excluindo-se a contabilidade, o departamento de importação e o departamento financeiro. As atividades de avaliação na empresa "A", foram iniciadas no mês de setembro de 1997, sendo esta a primeira das empresas avaliadas neste trabalho.

3.2.4. Preenchimento do instrumento de avaliação

Inicialmente o método de avaliação e os objetivos do trabalho foram apresentados aos avaliadores, tornando assim os critérios de avaliação do nível 1(um) familiares. Em seguida partiu-se para a coleta das evidências através de conversas com funcionários de diversas funções e análise de alguns documentos da empresa relacionados à qualidade. As evidências posteriormente serão utilizadas no preenchimento do formulário de pontuação nos quesitos avaliados pelo programa.

3.2.5. Reunião de consenso

O grupo de avaliação analisou as evidências objetivas para a elaboração do relatório de consenso, contendo as informações e recomendações identificadas nas áreas com prioridade em melhorias.

Para se chegar ao consenso a respeito de uma pontuação, foi necessário a participação de todos com a coordenação do líder facilitando a comunicação e dando suporte as avaliações conflitantes.

O resultado desta reunião é descrito a seguir, pela identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria e a pontuação para cada quesito do nível 1.

1.Comprometimento:

- Pontos fortes:

- O comprometimento com a qualidade é uma preocupação do diretor desta unidade, que lidera pessoalmente as ações pela qualidade, assim como dedica parte de seu tempo em leituras sobre o assunto e realiza visitas à outras empresas discutindo com sua equipe algumas ações voltadas à prática da qualidade.

- Oportunidades de melhoria:

- Existe a prática e o conhecimento, por todos os colaboradores, do programa de educação elementar 5S, mas a empresa não implantou um programa de qualidade efetivo em todos os seus aspectos. Parte deste programa será realizado em breve, através de metodologia implantada e proposta por este trabalho.

2.Objetivos:

- Pontos fortes:

- A empresa não implantou efetivamente um programa de qualidade aonde possam ser evidenciados resultados de progresso. Os objetivos são elaborados de acordo

com a realidade em que encontra-se a situação da empresa, em relação ao mercado e relação ao momento financeiro.

- Oportunidades de melhoria:

- Percebe-se claramente a falta de um plano estratégico, em relação à todos os setores da empresa, assim como a implantação de um programa de qualidade que venha delinear objetivos de impacto nos resultados da empresa. Algumas destas ações estão em fase inicial dentro da organização.

3.Estrutura

- Não há uma atividade específica existente, cuja principal ação seja a facilitação do processo de implantação da gestão da qualidade na empresa.

- Oportunidades de melhoria:

- A estrutura do programa de qualidade não está devidamente formada. Apesar da alta direção estar ciente da importância do estabelecimento de facilitadores no processo, estas determinações não foram tomadas pela falta de uma política da qualidade devidamente formada.

4. Capacitação:

- Pontos fortes:

- Existem alguns facilitadores relacionados com programas de capacitação. Todos os funcionários são submetidos à treinamentos específicos de acordo com cada função. Os cursos de atualização e conhecimento de produtos são oferecidos pelas fábricas dos equipamentos. Já os cursos dirigidos aos setores de serviços, vendas e atendimento ao cliente são selecionados pela empresa, que possui um cronograma de capacitação elaborado de acordo com as necessidades identificadas pela gerência.

- Oportunidades de melhoria:

- A capacitação dos funcionários deve ser estendida para outras áreas do conhecimento, além das suas fronteiras de atuação.

5.Programas participativos:

- Pontos fortes:

- A maior parte das decisões são tomadas em conjunto. Os grupos não são formados exclusivamente por pessoas atuantes no mesmo setor. Todos os esforços

são mantidos no sentido de atender bem ao cliente. O programa de educação elementar 5S é aplicado e tem a participação de todos.

- Oportunidades de melhoria:

- São realizadas poucas reuniões periódicas entre os departamentos para discussão dos problemas de rotina.

6. Rotina:

- Pontos fortes:

- Existe o controle de alguns indicadores de desempenho identificados no setor de serviços. No entanto estes indicadores não são avaliados criticamente pela alta direção.

- Oportunidades de melhoria:

- A satisfação dos clientes não é devidamente medida, assim como, faltam alguns indicadores internos e externos serem aplicados e debatidos com maior afinco pela direção e gerência da empresa.

7. Padronização:

- Pontos fortes:

- As atividades são desenvolvidas de acordo com um padrão preexistente mas não formalmente definido através de algum manual.

- Oportunidades de melhoria:

- A criação e formalização de padrões pode melhorar diversas atividades de rotina, apesar da atuação da empresa estar em constante dinâmica de interação com o cliente.

8. Melhorias:

- Pontos fortes:

- As melhorias surgem constantemente através do aprendizado e da experiência na execução das tarefas por parte dos funcionários e eventualmente pela prática de se aprender com a concorrência.

Oportunidades de melhoria:

- Não há projetos de melhorias baseados em indicadores de desempenho e acompanhamento dos resultados esperados. Estas atividades de planejamento devem ser colocadas em prática brevemente.

9. Satisfação dos clientes:

- Pontos fortes:

• Este é o principal ponto de relevância determinado pela diretoria e equipe de front-office da empresa. São elaborados relatórios técnicos de atendimento à chamadas, com a assinatura do cliente aonde são anotadas as reclamações em local determinado. Estas reclamações são checadas à cada retorno do técnico do serviços, então é realizado o feedback através de telefone aonde são solucionados todas as pendências.

- Oportunidades de melhoria:

• O mercado que a empresa atua é extremamente exigente e competitivo, portanto a satisfação dos clientes deve ser avaliada constantemente e gerenciada de maneira que o cliente perceba o esforço da empresa em se manter atuante no mercado.

3.2.6. Resumo da avaliação do nível 01

O quadro 7, apresenta um resumo do resultado da avaliação do nível 1 para a empresa “A”, determinado pelo consenso da equipe participante da avaliação dos nove quesitos indicados pelo programa.

Quesitos	Resultado	Pontos	Percentual
1.Comprometimento	17.50	=25 x	70
2.Objetivos	3.75	=15 x	25
3.Estrutura/apoio	1.5	=15 x	20
4.Capacitação	7.5	=15 x	50
5.Progr. participativos	12.25	=35 x	35
6.Rotina	14.00	=35 x	40
7.Padronização	9.0	=30 x	30
8.Melhorias	9.0	=30 x	30
9.Satisfação dos clientes	32.50	=50 x	65
TOTAL	107.0	250	42.8

Quadro 7 : Resumo da avaliação do nível 1, na empresa “A”.

Através da figura 3.3 é possível visualizar o percentual obtido em cada quesito de avaliação do nível 1.

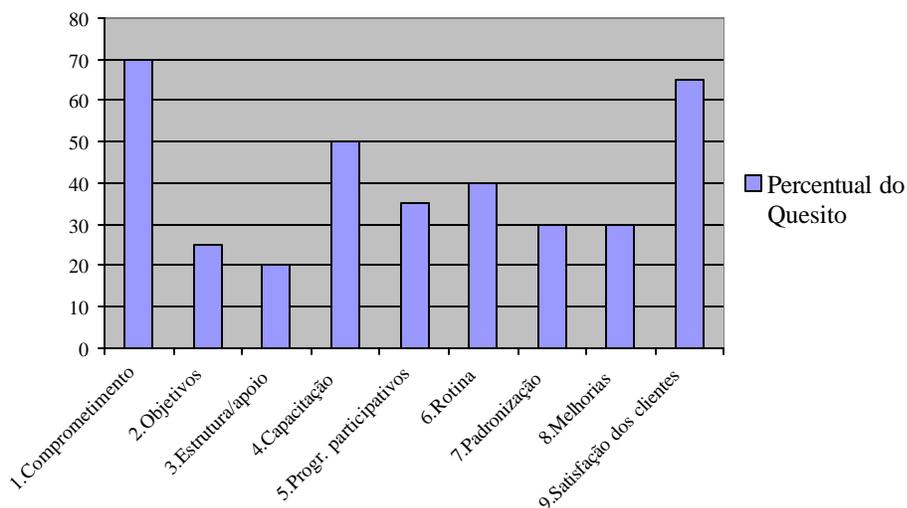


Figura 3.3. – Percentual obtido nos quesitos avaliados na empresa “A”.

Com a obtenção dos resultados, os dados foram tabulados, de maneira que facilmente perceba-se a relação entre a posição atual da empresa e a pontuação ideal que podem ser atingidos os itens em análise. A figura 3.4, representa a relação entre os resultados obtidos na avaliação e o número máximo de pontos possíveis em cada quesito.

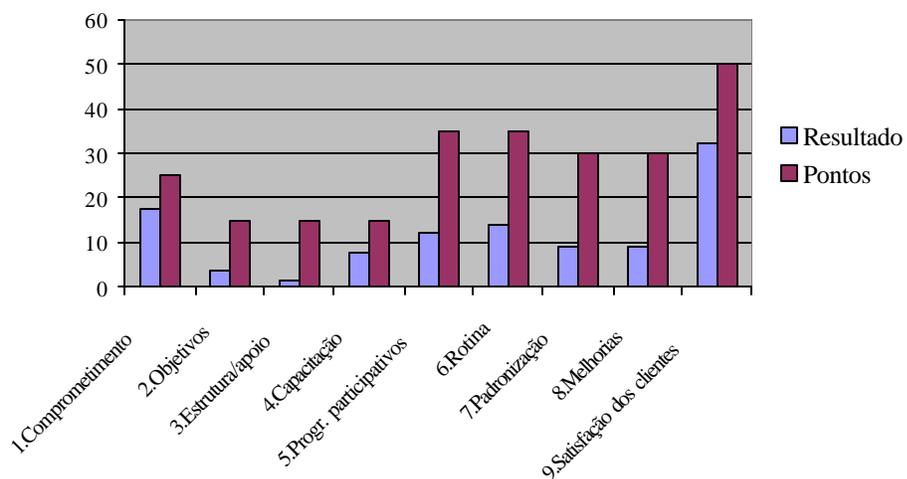


Figura 3.4. – Pontuação obtida na avaliação do nível 1, na empresa “A”.

Os resultados apresentados pela avaliação, revelam que o processo de implantação de um programa da qualidade, não encontra-se atualmente estruturado dentro da empresa.

Observa-se que alguns quesitos, não atingiram um desempenho satisfatório. Com o estabelecimento de um programa de gestão pela qualidade, através de indicadores de desempenho e melhoria dos mesmos, espera-se o equilíbrio no entendimento e atendimento das necessidades de todas as partes interessadas na organização, promovendo um desenvolvimento harmônico, sustentado e perene.

3.2.7. Sugestões e recomendações gerais

Sendo a qualidade um fator estratégico da organização, é fundamental que se inicie um trabalho de flexibilização na cultura da organização em relação à assuntos ligados ao planejamento e implementação de um programa de gestão da qualidade eficiente. Neste momento não serão recomendadas ações específicas à determinadas funções ou processos, no entanto, a empresa deve optar por alternativas de planejamento que proporcionem resultados consistentes de melhorias.

Uma forma de auxiliar pessoas a focalizar qualidade de serviço é designar-lhes algumas tarefas, procedimentos ou sistemas considerados críticos para que fixem prioridades de qualidade. Albrecht (1993) determina estas tarefas em cinco categorias:

*Velocidade – “trata em geral do tempo de duração, ou ‘tempo do ciclo’ e sua criticidade”;

*Toque pessoal – “lida com a consistência do contato humano e com preocupação expressa em relação ao cliente”;

*Exatidão – “enfoca conformidade com especificações, segurança, clareza das informações e prevenção de erros”;

*Cooperação – “envolve a eficácia de interação, as transferências fáceis entre equipes ou elementos do sistema, senso de continuidade e ligação entre partes do processo”;

*Economia – “verifica importância relativa de se minimizar o custo dos recursos envolvidos”.

A utilização dos fatores acima em tarefas ou procedimentos, pode ser de duas formas:

- Fixação de prioridades com base em informações válidas sobre o que é valorizado pelo cliente;
- Avaliação do desempenho usando-os como elementos de avaliação de prioridades.

A partir da formação e envolvimento dos recursos humanos disponíveis no esforço pela satisfação dos clientes, serão obtidas melhorias graduais, que possam tornar a organização flexível a ponto de obter sucesso com um sistema de gestão voltado a qualidade nos serviços prestados.

A implantação de uma metodologia de diagnóstico da qualidade, baseada em indicadores de desempenho deverá ser executada na organização, que em breve deve melhorar sua qualidade em alguns quesitos, o que pode tornar possível a aplicação e avaliação experimental do nível 02 (dois) do PGQP.

Nos quadros abaixo, observa-se indicadores de desempenho identificados no setor de atuação da empresa 'A'. Alguns destes indicadores serão avaliados em etapas futuras da implantação de diagnóstico da qualidade na empresa. A classificação do indicador indica a maneira como o mesmo é obtido, se interno ou externo à organização.

Nome do indicador	Definição	Classificação
Treinamento	Horas de treinamento/ Total de funcionários no período	Interno – Assistência técnica, vendas
Custo de manutenção por custo do equipamento	Custo de manutenção/ custo total do equipamento	Interno – Assistência técnica
Tempo inoperante do equipamento	Tempo devido ao equipamento inoperante/ Tempo total de operação do equipamento	Interno – Assistência técnica
Produtividade do mecânico de campo	Horas de serviços faturadas + Horas em garantias + Horas de viagens/ Total de horas disponíveis no período	Interno – Assistência técnica
Produtividade do mecânico interno	Horas de serviços faturadas + Horas em garantias + Horas de uso próprio/ Total de horas disponíveis	Interno – Assistência técnica
Atendimento à chamadas no campo	Tempo registrado entre a chamada do cliente e o atendimento pela assistência técnica	Interno – Assistência técnica
Número de reclamações por setor	N.º por setor / período (mês)	Interno – assistência técnica, vendas

Nome do indicador	Definição	Classificação
Atendimentos em garantia	Total de atendimentos em garantia/ total de equipamentos em garantia	Interno – assistência técnica
Novos clientes potenciais	N.º de visitas à novos clientes em potencial/ Total de visitas no período	Interno – vendas
Peças com defeito	N.º peças com defeito/ período	Interno - peças
Disponibilidade de peças	N.º de pedidos entregues no prazo/ total de pedidos entregues no período	Interno – vendas de peças
Índice de propostas de equipamentos vendidos	N.º de propostas elaboradas/ N.º de equipamentos vendidos	Interno - vendas
Participação no mercado	N.º de equipamentos vendidos na unidade/ Total de equipamentos vendidos no mercado	Interno - vendas
Reforma de equipamentos entregue no prazo	N.º de reformas entregues no prazo prometido/ total de reformas	Interno – Assistência técnica, peças
Disponibilidade de equipamentos	N.º de pedidos entregues no prazo/ Total de equipamentos entregues no período	Interno – vendas equipamentos
Idéias para melhoria	Idéias para melhoria/ Total de funcionários no período	Interno – Todos os setores

Quadro 8 : Indicadores de desempenho internos, identificados no segmento de atuação da empresa “A”.

Nome do indicador	Definição	Classificação
Preparação do funcionário externo	N.º de clientes satisfeitos com a preparação do funcionário/ N.º de clientes entrevistados	Externo – Assistência técnica, vendas
Qualidade no atendimento da recepção	N.º de reclamações quanto ao atendimento telefônico e recepção/ Período analisado	Externo – Recepção/ Telefonista
Satisfação dos clientes por departamento	N.º de clientes entrevistados, satisfeitos em cada departamento/ Total de clientes entrevistados	Externo – Venda de peças, assistência técnica, venda de equipamentos
Satisfação geral dos clientes	N.º de clientes entrevistados satisfeitos/ N.º de total de clientes entrevistados	Externo – Todos os setores

Quadro 9 : Indicadores de desempenho externos, identificados no segmento de atuação da empresa “A”.

3.3. Empresa “B”

3.3.1. Perfil da empresa

A academia Raia Sul Sports, de acordo com o Ministério da Indústria e Comércio, através do Cadastro Nacional de Empresas – CNE, atua no setor classificado como: ‘Serviços Auxiliares de Saúde Não Especificados ou Não Classificados’. Caracteriza-se por dispor de um complexo para prática de atividades desportivas e de lazer, dentre elas: natação, hidroginástica, musculação, ginástica, dança, local para refeições, além de oferecer serviços de massagem, estética e fisioterapia. A empresa foi fundada no dia 31 de maio de 1993, por um único sócio fundador, possui um quadro de 10 funcionários entre professores, recepção e limpeza, além de fisioterapeutas e massagistas que trabalham em associação com a empresa terceirizando os serviços em suas especialidades.



Figura 3.5. – Visual externo das instalações da empresa “B”.(Fpolis/SC)

3.3.2. Principais mercados, tipos de clientes e relacionamentos

O mercado em que a empresa atua apresenta um grande número de empresas concorrentes, mas a filosofia da empresa está em manter um alto padrão de qualidade nas instalações e na prestação dos serviços, o que nem sempre ocorre com a maioria das empresas que atuam neste segmento, que acabam adotando a estratégia de baixar os preços e trabalhar com o maior número de clientes.

No período correspondente aos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, existe um grande número de cancelamentos de matrícula por parte de alunos em férias de aulas e de adultos que freqüentam neste período as praias, o que gera uma oscilação negativa dificilmente evitada.

A empresa possui aproximadamente 500 clientes divididos entre as classes A e B. Os principais nichos de mercado são crianças de 6 meses à quatro anos de idade, as escolas de ensino fundamental, pessoas com problemas respiratórios e cardíacos, deficientes, terceira idade e atletas interessados em manter a forma e competir.

A formação da percepção do serviço prestado, é transmitida ao cliente nos primeiros momentos de contato com a empresa. O nível de exigência destes clientes é alto, e o palco para a apresentação do serviço é montado nos poucos primeiros minutos que sucedem à uma possível matrícula.



Figura 3.6. – Segmento de clientes apresentado pela empresa “B”.

Através da figura 3.6, percebe-se algumas características dos serviços prestados e dos clientes atendidos na empresa “B”.

3.3.3. Seleção das instalações a avaliar

Após a primeira visita em que foram apresentados os objetivos e motivos do diagnóstico ao proprietário da empresa, iniciou-se as atividades de aplicação do método do PGQP. Considerando que a empresa apresenta uma única sede, e enquadrada como pequena empresa, a avaliação será feita em toda a instalação.

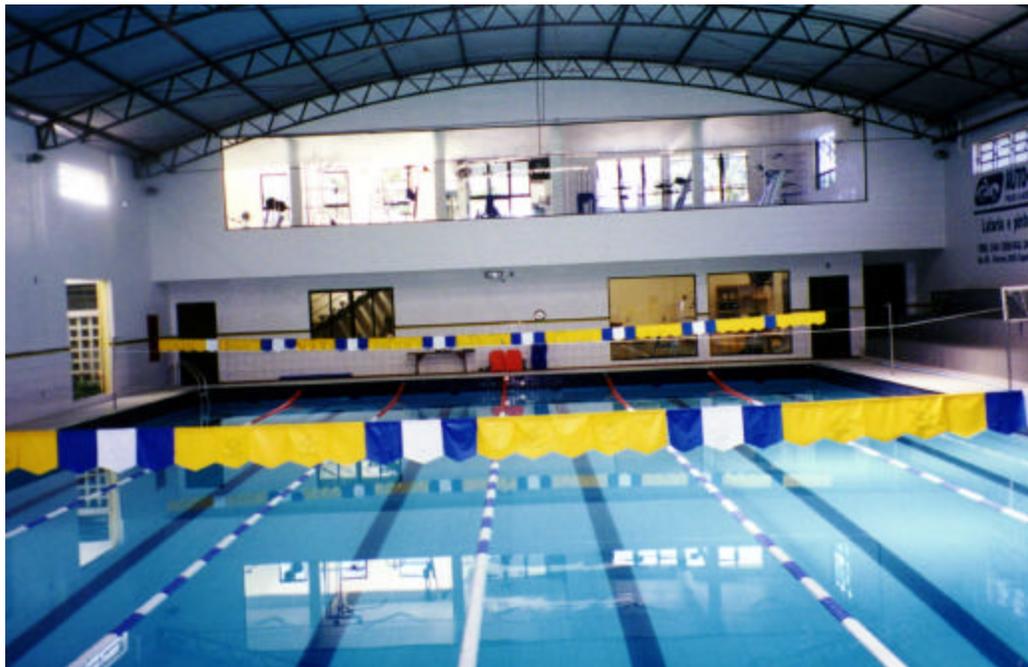


Figura 3.7. – Visual de parte do ambiente interno da empresa “B”.

3.3.4. Preenchimento do instrumento de avaliação

As instruções para o uso e preenchimento dos instrumentos de avaliação do nível um foram apresentadas para o avaliador interno da empresa. Nesta oportunidade foram debatidos pontos sugeridos pelo proprietário e pelo avaliador interno, de onde surgiram os primeiros indicadores de desempenho com provável aplicação nesta organização.

A coleta dos dados necessários na avaliação, foi feita através de conversas com os funcionários, análise de alguns documentos e informações disponíveis no sistema de computação da empresa.

3.3.5. Reunião de consenso

As reuniões de consenso foram realizadas em 3 etapas de curta duração, devido a falta de disponibilidade de tempo aos envolvidos na avaliação. Em cada

etapa foram analisados e pontuados três quesitos de avaliação do programa, assim como comparadas as evidências objetivas que deram suporte a cada avaliação.

1. Comprometimento:

- Pontos fortes:

O principal executivo está comprometido com a qualidade e controla efetivamente ações que gerem a qualidade. No entanto, atualmente não existe um programa de qualidade em execução dentro da empresa.

- Oportunidades de melhoria:

A visita do proprietário à empresas do mesmo setor atuantes em centros maiores, pode melhorar alguns aspectos não percebidos em sua administração.

2. Objetivos:

A empresa ainda não implantou efetivamente um sistema de qualidade que permita avaliar objetivos. Deseja-se proceder a implantação experimental de programa da qualidade, com forte divulgação as pessoas.

3. Estrutura:

O programa da qualidade não encontra-se estruturado na empresa até o momento.

4. Capacitação:

- Pontos fortes:

Os professores da empresa estão em constante atualização, através de cursos e eventos, que contam com total apoio da empresa nos aspectos que se fizerem necessários.

Os funcionários responsáveis pela recepção passam por treinamento ao ingressarem na empresa.

Todos os professores apresentam terceiro grau completo, formando um time com excelente qualificação profissional.

- Oportunidades de melhoria:

Não são aplicados métodos de avaliação dos professores junto aos alunos, quanto à qualidade da aula, responsabilidade e segurança do professor em suas ações, etc.

5. Programas participativos:

- Pontos fortes:

O proprietário acompanha diariamente as tarefas realizadas pelo pessoal, identificando suas principais dificuldades e atuando como espécie de facilitador na solução de problemas.

Os professores são incentivados pela empresa, no treinamento de alguns de seus alunos para participarem de promoções e eventos como campeonatos de natação, triatlon e travessias em mar aberto. Os programas participativos

- Oportunidades de melhoria:

Aplicar metodologia de desenvolvimento de atividades de CCQ efetivo da empresa.

6. Rotina:

- Pontos fortes:

De maneira geral, não são gerenciados dados da rotina através de indicadores de desempenho. Todas as informações e detalhes de atuação, são gerenciados de acordo com a experiência prática do proprietário.

Oportunidades de melhoria:

O estabelecimento de alguns indicadores de desempenho, poderão verificar resultados quantitativos e qualitativos no acompanhamento das atividades de rotina, o que deve melhorar efetivamente a análise deste e outros quesitos.

7. Padronização:

- Pontos fortes:

O padrão das tarefas desenvolvidas, assim como seus resultados, são definidos e verificados pelo proprietário da empresa.

- Oportunidades de melhoria:

A implantação de sistema da qualidade com uma metodologia de padronização deve proporcionar a manutenção da qualidade nas atividades sem o envolvimento obrigatório do proprietário nos processos.

8. Melhorias:

- Pontos fortes:

O proprietário discute com os funcionários as oportunidades e o andamento da concorrência em busca de melhorias constantes.

- Oportunidades de melhoria:

A implantação de um sistema organizado para a gestão das melhorias medidos por indicadores de desempenho, revisado periodicamente visando o aperfeiçoamento dos processos.

9. Satisfação dos clientes:

- Pontos fortes:

Apesar de não haver uma avaliação concreta dos dados, ocorre um alto índice de retorno dos alunos após o período de férias de verão, momento em que diminui consideravelmente o número de clientes inscritos.

Oportunidades de melhoria:

Apesar de apresentar uma certa subjetividade, a medição da satisfação dos clientes através de indicadores de desempenho é uma excelente ferramenta de gerenciamento da empresa, se estes indicadores forem elaborados de maneira clara e tiverem seu andamento aperfeiçoado e sustentado continuamente.

3.3.6. Resumo da avaliação do nível 01

No quadro 10, apresenta-se o resumo do resultado da avaliação do nível 1, na empresa “B”.

Quesitos	Resultado	Pontos	Percentual
1.Comprometimento	12.5	=25 x	50
2.Objetivos	2.25	=15 x	15
3.Estrutura/apoio	1.5	=15 x	10
4.Capacitação	11.25	=15 x	75
5.Progr. participativos	19.25	=35 x	55
6.Rotina	5.25	=35 x	15
7.Padronização	3.0	=30 x	10
8.Melhorias	6.0	=30 x	20
9.Satisfação dos clientes	30	=50 x	60
TOTAL	91.0	250	36.4

Quadro 10 : Resumo da avaliação do nível 1, na empresa “B”.

Os resultados obtidos na avaliação foram tabulados, dando origem as figuras 3.8 e 3.9, que apresentam respectivamente o percentual obtido em cada quesito avaliado, e um comparativo entre a pontuação obtida pela empresa “B” e a pontuação máxima possível em cada quesito da avaliação do nível 1.

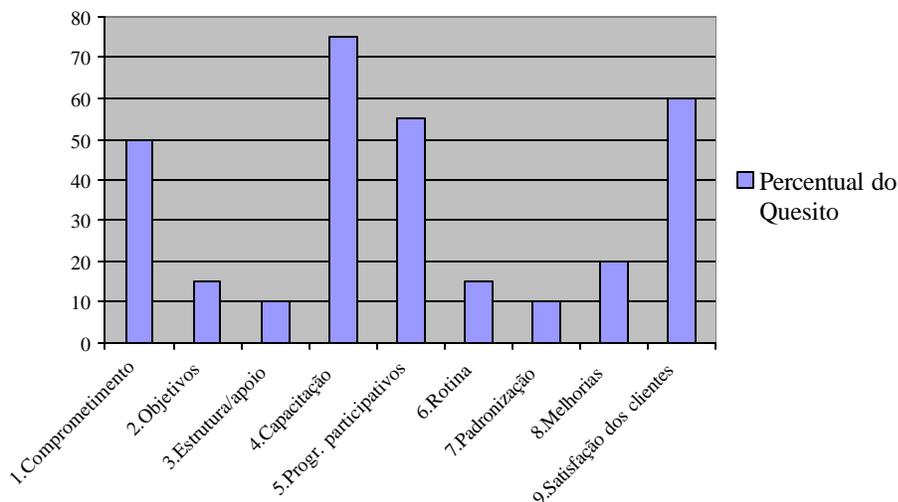


Figura 3.8. – Percentual obtido nos quesitos avaliados na empresa “B”.

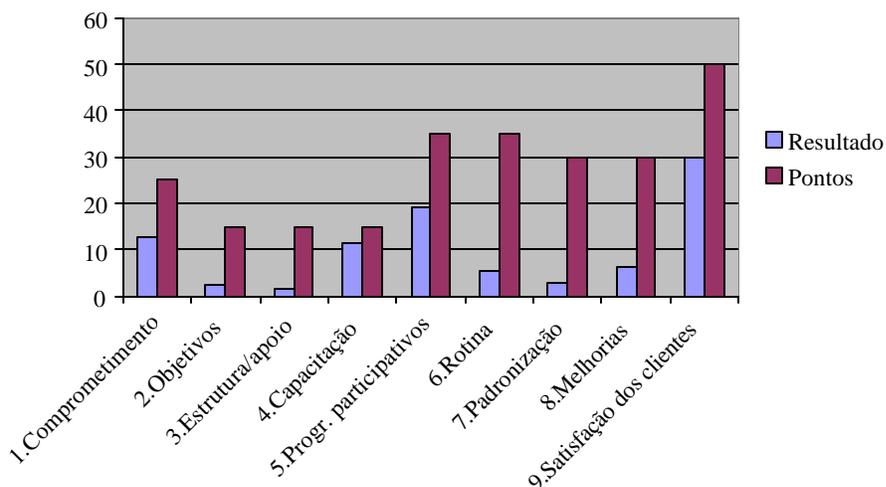


Figura 3.9. – Pontuação obtida na avaliação do nível 1, na empresa “B”.

De acordo com as figuras acima, é possível concluir-se que a empresa ainda não apresenta um programa da qualidade com objetivos claros definidos, o que torna a avaliação proposta pelo PGQP, prejudicada em relação pontuação obtida nos demais quesitos registrados pelo resultado de consenso.

3.3.7. Sugestões e recomendações gerais

A empresa apresenta uma estrutura enxuta, além de excelente qualificação no quadro de funcionários, o que facilita a implantação de um sistema da qualidade que promova o envolvimento pessoal nas ações de responsabilidade social da organização.

O processo de gestão dos serviços na empresa deve se desdobrar, buscando elementos que promovam a ênfase em melhorar continuamente o relacionamento e captar o nível de satisfação e de fidelidade. Deve-se adotar na organização um enfoque na pró-atividade e na resposta rápida às demandas do cliente e do mercado, pela capacidade de surpreendê-los favoravelmente ao responder às suas necessidades emergentes.

Além disso, o acompanhamento dos resultados obtidos, por fixação de metas desafiadoras e indicadores de desempenho, servem como importantes elementos de gestão. Alguns dos principais indicadores identificados, estão relacionados no quadro 11.

Nome do indicador	Definição	Classificação
Taxa de ocupação	$\text{Alunos matriculados} / \text{total de vagas no período} \times 100$	Interno
Tempo médio de permanência	$\text{Alunos matriculados no período} / \text{total de saídas no período}$	Interno
Relação alunos/ docentes	$\text{N.º total de alunos} / \text{N.º de professores}$	Interno
Relação alunos/ funcionários	$\text{N.º total de alunos} / \text{N.º de funcionários}$	Interno
Custo total por aluno	$\text{Total do orçamento incluso pessoal, custeio e capital} / \text{N.º total de alunos}$	Interno
Temperatura da água da piscina	$\text{Opinião negativa de alunos avaliados} / \text{N.º total de avaliados}$	Externo
Qualidade dos serviços adicionais	$\text{Opinião negativa de alunos avaliados} / \text{N.º total de avaliados}$	Externo
Aparelhagem disponível	$\text{Opinião negativa de alunos avaliados} / \text{N.º total de avaliados}$	Externo
Aspecto visual	$\text{Opinião negativa de alunos avaliados} / \text{N.º total de avaliados}$	Externo
Qualidade das aulas	$\text{Opinião negativa de alunos avaliados} / \text{N.º total de avaliados}$	Externo

Quadro 11: Indicadores de desempenho identificados no segmento de atuação da empresa “B”.

3.4. Empresa “C”

3.4.1. Perfil da empresa

O ILHASOL Praia Hotel, atua no setor de turismo hoteleiro de verão. Fundado em janeiro de 1993, caracteriza-se por proporcionar serviços de hospedagem com café da manhã, à turistas que, ocupam no verão em média de 90-95% dos 35 apartamentos/suites durante os meses de janeiro e fevereiro, e aproximadamente 60% da lotação nos meses de dezembro, março e abril.

A empresa está localizada em Florianópolis, SC, especificamente na Praia da Cachoeira do Bom Jesus. Segundo a EMBRATUR, Empresa Brasileira de Turismo que classifica os hotéis de acordo com características técnicas, como tamanho dos quartos, corredores, garagens entre outras, classificou o Hotel Ilha do Sol na categoria de 03 (três) estrelas. Qualificação esta, extremamente contestada atualmente pela maioria dos empresários do setor, que defendem a posição de que esta classificação, cuja pontuação é representada através de estrelas, não considera uma série de características de extrema importância para os clientes, tais como: atendimento, limpeza do ambiente, bem estar e conforto do cliente, excelência nos serviços prestados e outras características que determinam a qualidade do hotel.



Figura 3.10. – Visual externo das instalações da empresa ‘C’. (Fpolis/SC)

O quadro de funcionários do hotel é caracterizado por apresentar contratos temporários que duram apenas na temporada de verão. O número de funcionários neste período é de 13(treze) pessoas, incluindo estudantes estagiários que normalmente atuam na recepção junto ao proprietário e ajudantes que trabalham nas outras atividades necessárias ao atendimento do cliente.

3.4.2. Principais mercados, tipos de clientes e relacionamentos

Poucos estados brasileiros, e mesmo países, podem igualar-se a Santa Catarina em belezas naturais e atrações culturais. A proximidade e a variedade de atrações garante opções aos visitantes o ano inteiro. O turismo em Santa Catarina surgiu na década de 80, quando turistas de outros estados começaram a vir em massa, no verão para a região litorânea, principalmente Florianópolis e Balneário Camboriú.

De acordo com a Luís Moretto Neto, presidente da Santur (Santa Catarina Turismo), em entrevista publicada na revista Mares do Sul, embora 90% do fluxo de turistas em Santa Catarina seja de turistas nacionais, o movimento de turistas estrangeiros tem crescido nos últimos três anos. Em 1996 o estado recebeu 117,6 mil visitantes internacionais e em 1997, 266,9 mil. A Argentina mantém-se como o principal pólo emissor, representando 82%.

O turismo no verão representa muito para Santa Catarina. Na temporada 96/97, 2,2 milhões de visitantes deixaram no estado quase 1 (um) bilhão de dólares. O desafio das autoridades e empresários, é manter este movimento durante todo o ano.

Tratando-se especificamente da empresa "C", 80% de seus clientes são estrangeiros vindos principalmente do Uruguai, onde a empresa mantém contato com operadoras, ou as chamadas agências maioristas, que lançam no mercado pacotes promocionais de viagens com hospedagem e garantem aproximadamente 60% do volume de clientes no hotel durante toda a temporada.

Os principais concorrentes da empresa, por incrível que pareça, conforme a afirmação do proprietário, não são os hotéis do mesmo padrão na região, e sim pousadas e casas de famílias, que não pagam uma série de taxas cobradas normalmente deste tipo de estabelecimento, e alugam parte de suas dependências por preços baixos que atraem os clientes, principalmente os estrangeiros de menor poder aquisitivo.

3.4.3. Seleção das instalações a avaliar

Realizou-se a avaliação através de duas visitas à empresa. O objetivo da primeira visita foi de conhecer as instalações, as pessoas envolvidas e os principais processos a serem avaliados. Como resultado desta visita, decidiu-se fazer a avaliação por toda a empresa, excluindo-se a contabilidade e financeiro.



Figura 3.11. – Aspecto visual da entrada e recepção da empresa “C”.

3.4.4. Preenchimento do instrumento de avaliação

Na Segunda visita, foram coletados as evidências e levantadas as informações necessárias para a reunião de consenso.

3.4.5. Reunião de consenso

O grupo de avaliação analisou e selecionou as evidências objetivas para o “relatório de consenso”, contendo alguns comentários relacionados com as áreas prioritariamente indicadas para melhorias.

1. Compromimento:

- A administração da empresa apresenta preocupação com a qualidade, porém o tempo destinado à qualidade não é o suficiente para desencadear um processo de implantação de um sistema de qualidade efetivo.

2. Objetivos:

- O objetivos são programados de acordo com o padrão de qualidade que o negocio exige para atingir os resultados esperados. Não há uma divulgação visual que cause algum impacto, na revelação de objetivos alinhados com algum programa da qualidade

3. Estrutura:

- A empresa apresenta uma excelente estrutura física para o foco do negócio a qual se destina. Entretanto percebe-se que o programa da qualidade não encontra-se solidamente estruturado.

4. Capacitação:

- A preocupação quanto ao treinamento preventivo da equipe existe. Mas neste caso, ocorre uma grande deficiência quanto à estrutura e preparação de profissionais gabaritados para trabalhar com turismo na região, assim como existe uma certa dificuldade na elaboração de um programa de treinamento devido à sazonalidade que o negócio apresenta.

- De maneira geral, as organizações do setor Hoteleiro e turismo em geral, não investem na capacitação de pessoas com contratos temporários de trabalho. Talvez este seja um dos principais pontos que devam ser considerados na melhoria dos serviços prestados pelas empresas do setor em Santa Catarina.

5. Programas participativos:

- Não existem processos participativos com objetivos estabelecidos no efetivo da unidade. O proprietário da empresa atua diretamente na resolução das principais questões nos diferentes setores.

- Alguma diferenciação quanto a participação e treinamento, ocorre em casos específicos de estagiários da faculdade de Turismo e Hotelaria de Florianópolis que participam de maneira ativa nos processos.

6. Rotina:

- A rotina não é gerenciada através de indicadores de desempenho, o que gera uma certa incerteza no levantamento de dados quantitativos e qualitativos relacionados aos resultados da organização.

7. Padronização:

- As pessoas envolvidas nas atividades tem claramente definidas as rotinas a serem desenvolvidas e estão constantemente dispostas a adotar novas sugestões. No

entanto, em certas atividades consideradas de rotina ocorrem falhas devido à baixa qualificação da mão de obra disponível na realização destas tarefas.

8. Melhorias:

- A gestão das melhorias são definidas pela administração da empresa. A avaliação do andamento das melhorias é acompanhada de maneira subjetiva pela direção, sem a identificação de indicadores de desempenho que possibilitem uma maior clareza na obtenção dos resultados.

9. Satisfação dos clientes:

- A satisfação dos clientes internos é alta, e percebida de acordo com a intenção de retorno dos contratados ao início de cada temporada. Da mesma forma percebe-se que a grande maioria dos clientes retorna na próxima temporada, reservando apartamentos com um ano de antecedência em certos casos.
- A preocupação com a satisfação dos clientes é o ponto que estabelece maior motivação dos proprietários, que possivelmente vão adotar um sistema de diagnóstico da qualidade nos serviços, baseado em indicadores de desempenho.

3.4.6. Resumo da avaliação do nível 01

O quadro 12, apresenta o resumo do resultado do instrumento da avaliação do nível 1, na empresa “C”.

Quesitos	Resultado	Pontos	Percentual
1.Comprometimento	10.0	=25 x	40
2.Objetivos	1.5	=15 x	10
3.Estrutura/apoio	0	=15 x	0
4.Capacitação	1.5	=15 x	10
5.Progr. participativos	3.5	=35 x	10
6.Rotina	7.0	=35 x	20
7.Padronização	9.0	=30 x	30
8.Melhorias	9.0	=30 x	30
9.Satisfação dos clientes	35.0	=50 x	70
TOTAL	76.5	250	30.6

Quadro 12 : Resumo da avaliação do nível 1, na empresa “C”.

Com a apresentação dos resultados acima, os dados foram tabulados, obtendo-se um comparativo entre a pontuação máxima neste nível e qual a posição

que a empresa atualmente encontra-se, além da porcentagem atingida em cada quesito, conforme as figuras 3.12.e 3.13, apresentadas abaixo.

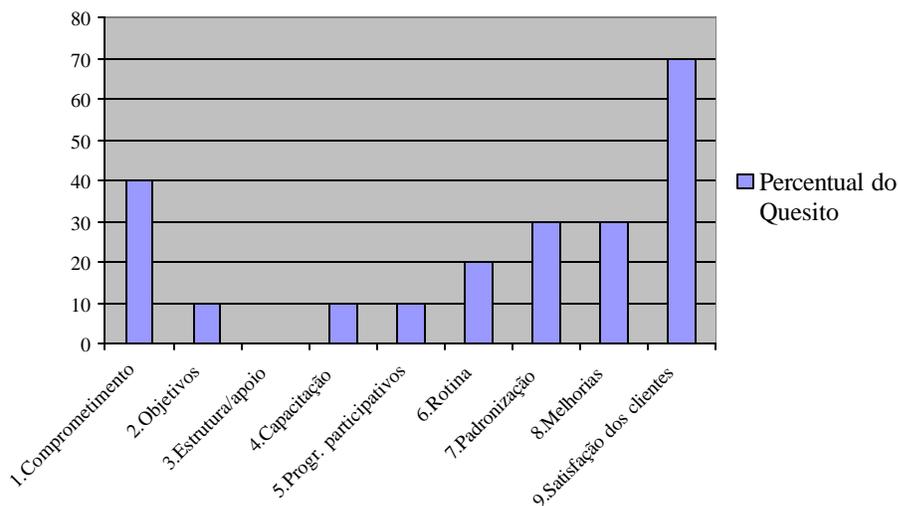


Figura 3.12. – Percentual obtido nos quesitos avaliados na empresa “C”.

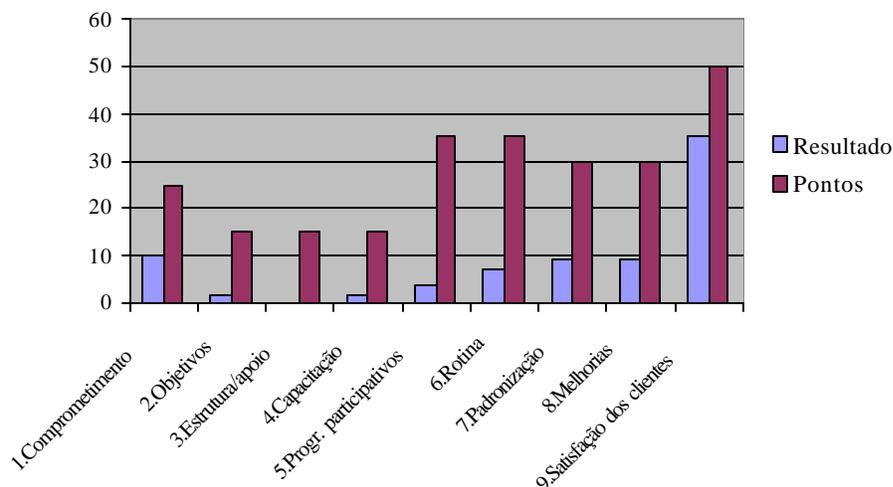


Figura 3.13. – Pontuação obtida na avaliação do nível 1, na empresa “C”.

De acordo com as figuras apresentadas acima, percebem-se que muitos pontos da empresa apresentam dificuldades se avaliados pela proposta de avaliação do PGQP. No caso específico da empresa “C” e da maioria das organizações que atuam neste mesmo setor, não existe uma estrutura de algum programa da qualidade formado, assim como de capacitação e programas participativos nas unidades, pela dificuldade da permanência normal das atividades durante o ano todo.

Pela educação e treinamento é possível modificar o quadro exposto. Segundo Falconi (1992), para manutenção do processo de melhorias é preciso:

- aprimorar o recrutamento e seleção, no sentido de se ter um quadro mínimo, mas ótimo;
- educar e treinar as pessoas de tal forma a transformá-las nas melhores do mundo naquilo que fazem;
- reter essas pessoas nos quadros da empresa de tal forma que a empresa faça parte do projeto de vida de cada um;
- criar condições para que cada empregado tenha orgulho da sua empresa e um forte desejo de lutar pelo futuro diante de quaisquer dificuldades.

Para a melhoria das questões acima, cogita-se o desenvolvimento do turismo durante o ano todo na região, com incentivo aos mercados de negócios e eventos, mas até o momento a demanda criada pelo mercado, inviabiliza manter estabelecimentos como a empresa "C", abertos normalmente durante todo o período, devido ao alto custo de manutenção e pessoal, que necessita um hotel para operar normalmente.

3.4.7. Sugestões e recomendações gerais

Em artigo publicado pela revista de turismo, Mares do Sul (Out.,1997), discute-se quanto a qualificação dos hotéis. Quem viaja pelo Brasil, sabe que Santa Catarina têm bons serviços e bons preços, com tendência de melhora nos próximos anos devido à pressão exercida pelo Mercosul. A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), seccional de Santa Catarina, desenvolve um intenso trabalho de valorização do setor. Uma das mais importante ações da entidade tem sido o Programa de Qualificação de Hotéis, que substitui a antiga classificação da Embratur. No programa, cada hotel se auto classifica numa categoria e é avaliado pelos próprios hóspedes.

O hotel que ingressa no programa passa a exibir placas com a identificação e é obrigado a manter um formulário padrão, com selo da ABIH, para reclamações e sugestões dos clientes. O hotel é fiscalizado pelos outros hoteleiros e pelo consumidor. Uma comissão ética avalia a distribuição das placas e recebe as queixas de usuários sobre os serviços oferecidos, este programa deve melhorar a

imagem dos hotéis e permitir ao hóspede avaliar se a categoria no qual o estabelecimento está inserida é merecida ou não.

Outro ponto à ser discutido, deve-se ao fato que de maneira geral a hotelaria é extremamente carente de padronização. De acordo com Castelli (1998, p.102), “Não se pode dizer que um hotel está padronizado pelo fato de possuir uma pilha de manuais operacionais. É preciso pô-los em prática, se for o caso. Por exemplo, verifica-se que várias camareiras arrumam os apartamentos de maneiras diferentes. De algum modo, o apartamento é arrumado, mas não de forma padronizada. Padronizada aqui entendida como forma ideal de se arrumar o apartamento, forma essa que deve ser seguida à risca por todas as camareiras, rigorosamente igual e não aproximada.”

É o processo que gera a excelência dos serviços. Por isso, ele deve estar na mira de todas as pessoas envolvidas nele, a fim de identificar, prevenir e avaliar os problemas que porventura vierem a ocorrer. Para saber onde estão os problemas, qual a sua importância relativa e como resolve-los, existem várias ferramentas, indicadores ou técnicas apropriadas. O conhecimento destas ferramentas e indicadores e o seu correto manuseio e interpretação, são fundamentais para a melhoria contínua do processo. Alguns indicadores de desempenho identificados, estão apresentados no quadro 13.

Nome do indicador	Definição	Classificação
Tempo de ocupação médio	Somatório dos dias de Hospedagem/ total de quartos ocupados no período	Interno
Índice de ocupação média	Quartos ocupados/total de quartos no período	Interno
Índice de utilização da lavanderia	Hóspedes que utilizam a lavanderia/total de Hóspedes no período	Interno
Taxa de ocupação por hóspede em pacotes de agências internacionais	Hóspedes em pacotes internacionais/total de hóspedes no período	Interno
Gasto médio por cliente	Faturamento/total de clientes no período	Interno
Motivos para reclamações	Item de reclamação (folha de verificação)	Externo
Segurança	Questionário: Itens de segurança disponíveis	Externo
Qualidade no atendimento	Questionário de avaliação	Externo
Índice de satisfação	Reclamações/ Total de clientes no período	Externo

Quadro 13 : Indicadores de desempenho identificados no segmento de atuação da empresa “C”.

Capítulo 4. A metodologia de diagnóstico da qualidade proposta

Conforme avançam no seu estágio de desenvolvimento, as empresas geram um modelo de controle que deixa de ser aquele exercido unicamente pela experiência de pessoas chave, para adquirir contornos de um modelo profissionalizante que requer uma equipe de planejamento que analise e desenvolva estratégias de acordo com o portfólio de produtos e serviços que o mercado necessita.

Neste sentido, faz-se necessário o estabelecimento de padrões de referência que possibilitem às empresas analisar seu desempenho, para que ações e intervenções sejam realizadas com o objetivo de adequar as funções organizacionais ao nível de desenvolvimento que se propõe a organização.

Com base nas informações acima, dentre outras analisadas durante o desenvolvimento deste trabalho, conclui-se que as empresas necessitam de metodologias de avaliação do seu desempenho. Neste contexto, o presente trabalho apresenta uma metodologia de avaliação da Qualidade, baseada em indicadores de desempenho de empresas de serviços.

4.1. Aspectos gerais

A concepção de um sistema de qualidade para serviços é fundamental quando se busca a melhoria das operações de uma empresa. Oliveira Júnior (1994:44), comenta que entre “os vários problemas potenciais de qualquer atividade de serviço o que sempre ocorre é: não conseguir realizar o serviço; realizar o serviço com atraso; realizar mal o serviço.”

O serviço é identificado como importante fator de competitividade. Assim a ocorrência de qualquer uma destas alternativas acima compromete a vantagem que representa. Necessita-se, por isso mesmo, uma busca contínua da confiabilidade do serviço, isto é, o desempenho confiável e preciso para resultados.

Para que as causas que conduzem ao insucesso das operações nas empresas sejam evitadas, faz-se necessário o desenvolvimento de um diagnóstico que possa concluir pelo uso inadequado de estratégias, por falhas na sua execução ou ainda pela falta de um sistema que permita avaliar a execução das mesmas.

Estabelecidas as estratégias e os objetivos da organização, faz-se necessário a medição do desempenho organizacional através de um sistema de avaliação.

De acordo com Mcgee e Prusak (1994), a avaliação estratégica de desempenho envolve três componentes:

- (1) A definição de novos indicadores de desempenho;
- (2) A inclusão destas medidas no processo de gestão ;
- (3) O fornecimento de uma infra-estrutura de avaliação.

Com a aplicação da metodologia aqui proposta, os componentes acima devem ser constituídos na organização, através de uma visão do conceito da qualidade compartilhada entre todos os colaboradores.

Esta visão deve possibilitar:

- definir os indicadores de desempenho representativos para o sucesso dos negócios;
- direcionar o foco dos esforços de melhoria, sem perder a visão do todo;
- identificar as diferenças de evolução gerencial entre as funções;
- motivar os executivos e recursos humanos chave, para a melhoria dos processos de gestão.

Observações práticas realizadas em empresas evidenciam que o fundamental esforço no início de qualquer programa, é o da adoção do conceito de qualidade compatível com visão estratégica em determinado período de uma organização.

4.2. Elementos básicos

O processo de desenvolvimento em que a metodologia proposta foi elaborada, parte de elementos básicos que formulam os cenários das variáveis definidas para a estruturação do modelo. Estes elementos são os seguintes:

- A) Ação estratégica;**
- B) Referenciais básicos;**
- C) Diagnóstico baseado em indicadores;**
- D) Método de avaliação;**
- E) Especificidade dos serviços.**

A) O exercício da visão de futuro principalmente por parte da direção, fundamenta as ações estratégicas da organização, atuando como mecanismo de prevenção aos

impactos decorrentes de mudanças no ambiente macroeconômico e como forma de identificação de oportunidades futuras para as partes interessadas. Uma etapa anterior ou paralela à formalização deste sistema de avaliação é a existência de um posicionamento estratégico na organização, assunto não focado neste trabalho, embora de extrema importância.

B) Para o desenvolvimento de uma proposta é necessário o referencial em que se possa identificar elementos semelhantes relacionados com o objetivo do trabalho. Por isso foram utilizados como referenciais básicos na elaboração desta metodologia o PNQ e o PGQP. A estrutura geral desta metodologia foi elaborada considerando a problemática exposta do desenvolvimento gerencial em pequenas empresas, mas com aplicabilidade em empresas de serviços.

C) Considerando-se a problemática exposta no gerenciamento de muitas das empresas do setor de serviços, nota-se que o controle de gestão necessita de uma proposta de diagnóstico baseada nas funções/processos organizacionais com a utilização de indicadores nas medidas de desempenho dos ambientes onde a qualidade é produzida. Estes indicadores devem compor um sistema de avaliação que permita aos executivos das empresas posicionar o processo/função analisado, em relação à evolução da empresa e seu posicionamento estratégico.

D) A aplicação do método de avaliação não deve apresentar excesso de burocracia, no sentido figurado da palavra. Cabe a empresa analisar uma forma de realmente desenvolver a qualidade de seus serviços de maneira coesa e gradual através do envolvimento de todos os funcionários da organização. Somente com o envolvimento de todos, serão evidenciados efeitos duradouros e consolidados, com o objetivo de satisfazer e se possível superar as expectativas dos clientes.

E) Cabe ressaltar as diferenças existentes na avaliação da qualidade de bens tangíveis e bens intangíveis, assunto em constante debate neste trabalho. De acordo com Paladini (1994), os modelos da qualidade aplicáveis a bens tangíveis apresentam algumas diferenças em relação àqueles aplicados aos serviços e métodos. Talvez a maior diferença entre eles se refira à interação com o cliente, que tem a seguinte característica em cada caso:

I. Produtos(bens tangíveis): elevado número de atividades de suporte e pequena interação direta com o cliente.

II. Serviços e métodos: pequeno número de atividade de suporte e grande interação com o cliente.

Serviços e métodos não podem ser gerados de forma centralizada, o que dificulta o controle em termos de unicidade e coerência. Também não há como inspecioná-los previamente, já que são consumidos ao tempo em que são produzidos.

No entanto, de acordo com Juran (1993), a partir do momento em que a empresa de serviços identifica as características de qualidade que têm maior valor para seus clientes, ela passa a planejar a qualidade de seu projeto e a qualidade da conformidade. (...) Ao estabelecer seu projeto de qualidade, as empresas de prestação de serviços ficam presas as mesmas considerações gerais que se aplicam as empresas de manufaturas”.

4.3. Justificativas

A identificação do conceito de qualidade do ponto de vista do consumidor tem benefícios da visualização de suas preferências, e posteriormente, a possibilidade da utilização destas interpretações para o aperfeiçoamento de serviços. As justificativas listadas abaixo foram elaboradas de maneira a fundamentar cada elemento básico adotado na proposta, respectivamente:

A) No que se refere ao posicionamento estratégico da organização, este trabalho parte do pressuposto que a força propulsora das empresas está em grande parte fundamentada na capacidade de liderar as pessoas, por meio do desenvolvimento de um sistema de gestão eficaz, que estimule os grupos a um mesmo propósito, levando em conta valores comuns, diretrizes e estratégias da organização, e comprometimento com resultados.

B) A metodologia de avaliação aqui desenvolvida é baseada e fortalecida pela escolha de referenciais que apresentam no atual cenário de gestão, importância e reconhecimento de muitas organizações sediadas no Brasil. Também por acreditar ser este o caminho mais adequado a ser percorrido na busca da melhoria da competitividade.

C) A base para a tomada de decisão na organização é o acesso ao conhecimento armazenado sob a forma de fatos e dados tratados, ou seja, de informações. Quando as decisões são tomadas em função de medições e análises estruturadas de dados, a organização é capaz de introduzir melhorias de forma mais eficiente e em ordem de prioridades.

D) A qualidade é inerente ao produto ou serviço, mas é julgada pelo cliente. A qualidade deve levar em conta as características dos produtos e serviços que adicionam valor para o cliente, intensificam sua satisfação e determinam sua preferência. O conhecimento das necessidades do cliente é portanto, o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização.

E) Toda a empresa possui serviços, tanto aquela que tem suas operações baseadas exclusivamente na prestação de serviços, quanto aquelas que possuem atividades internas estendidas ao marketing, sistemas de entrega e pós-venda de manufaturados. O que diferencia as empresas neste caso, é o volume de atividades que produzem características tangíveis e ou intangíveis, e que agregam valor ao resultado percebido pelo cliente.

4.4. Estrutura geral

A estrutura de uma metodologia de diagnóstico da qualidade baseada em indicadores, deve ser composta por elementos que determinam:

- como coletar e organizar informações – realizando um diagnóstico prévio;
- como associá-las aos indicadores – realizando um diagnóstico após a implantação dos indicadores;
- como usar os indicadores para melhorar – realizando análise de melhorias obtidas;
- como consolidar o processo – realizando análise de melhorias consolidadas.

A metodologia está estruturada em 5 fases, sendo que a partir da fase 0 (zero), ou preliminar, composta por 1(uma) etapa, cada fase subsequente é composta por duas etapas, totalizando 9(nove) etapas.

Ao avançar no desenvolvimento e aplicação da estrutura da metodologia, deve-se analisar o cumprimento dos requisitos propostos em cada fase, realizando os feedbacks que forem necessários para que os resultados sejam alcançados. Em serviços, a realimentação do sistema deve ser imediata, principalmente nas funções de contato direto com o cliente externo.

Com o cumprimento da última etapa, recomenda-se estabelecer e avaliar novos indicadores dentro da organização, de maneira que as principais funções apresentem resultados mensuráveis e o controle gerencial possa ser estabelecido em toda a organização.

4.4.1. Fases

A estrutura da metodologia apresenta no seu desenvolvimento cinco fases principais que envolvem as atividades mostradas na figura 4.1.

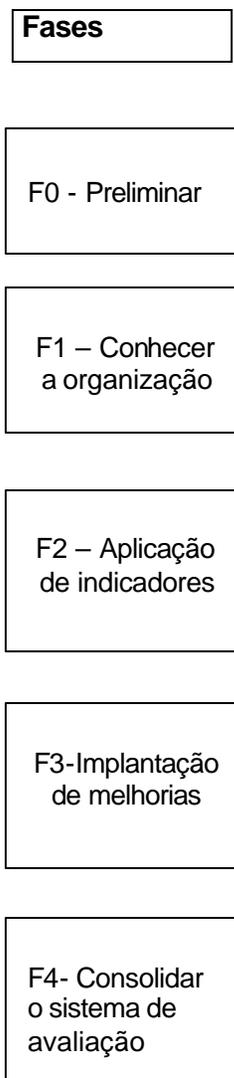


Figura 4.1. – Estrutura incompleta (Fases)

4.4.2. Etapas

Na composição das fases, a metodologia está sub-dividida em nove etapas identificadas abaixo através das letras de A a I.

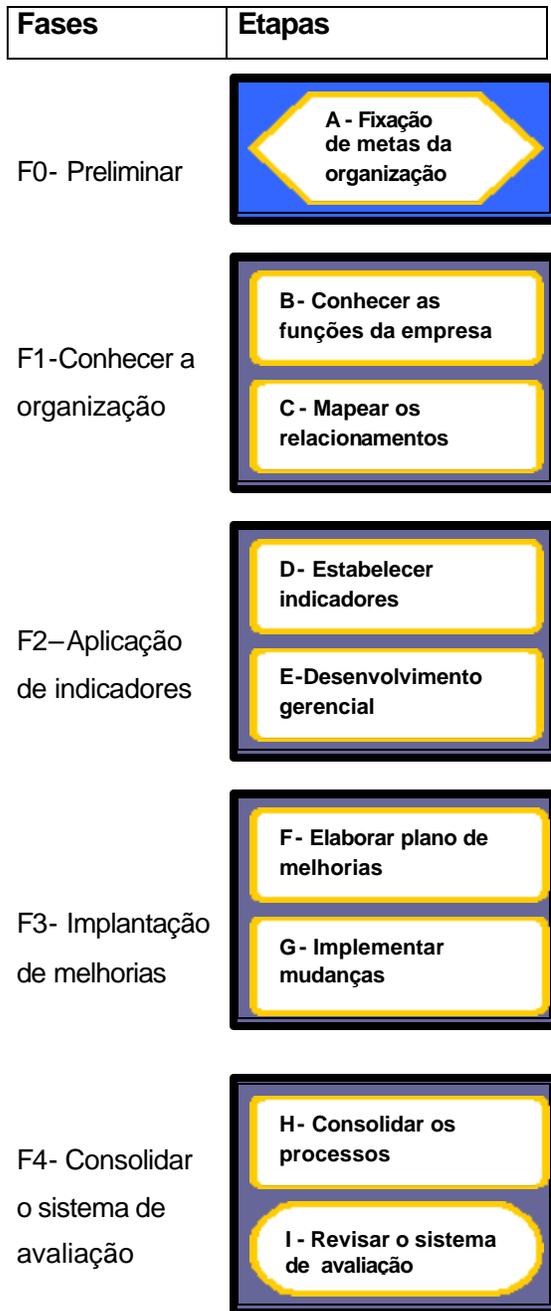


Figura 4.2. – Estrutura incompleta (Fases, etapas)

4.4.3. Realimentação

Após o cumprimento de cada etapa, está prevista uma revisão dos passos avançados em confrontação com o resultado à ser alcançado. Se necessário, regride-se no andamento (realimentação) para certificar-se da conclusão adequada da etapa.

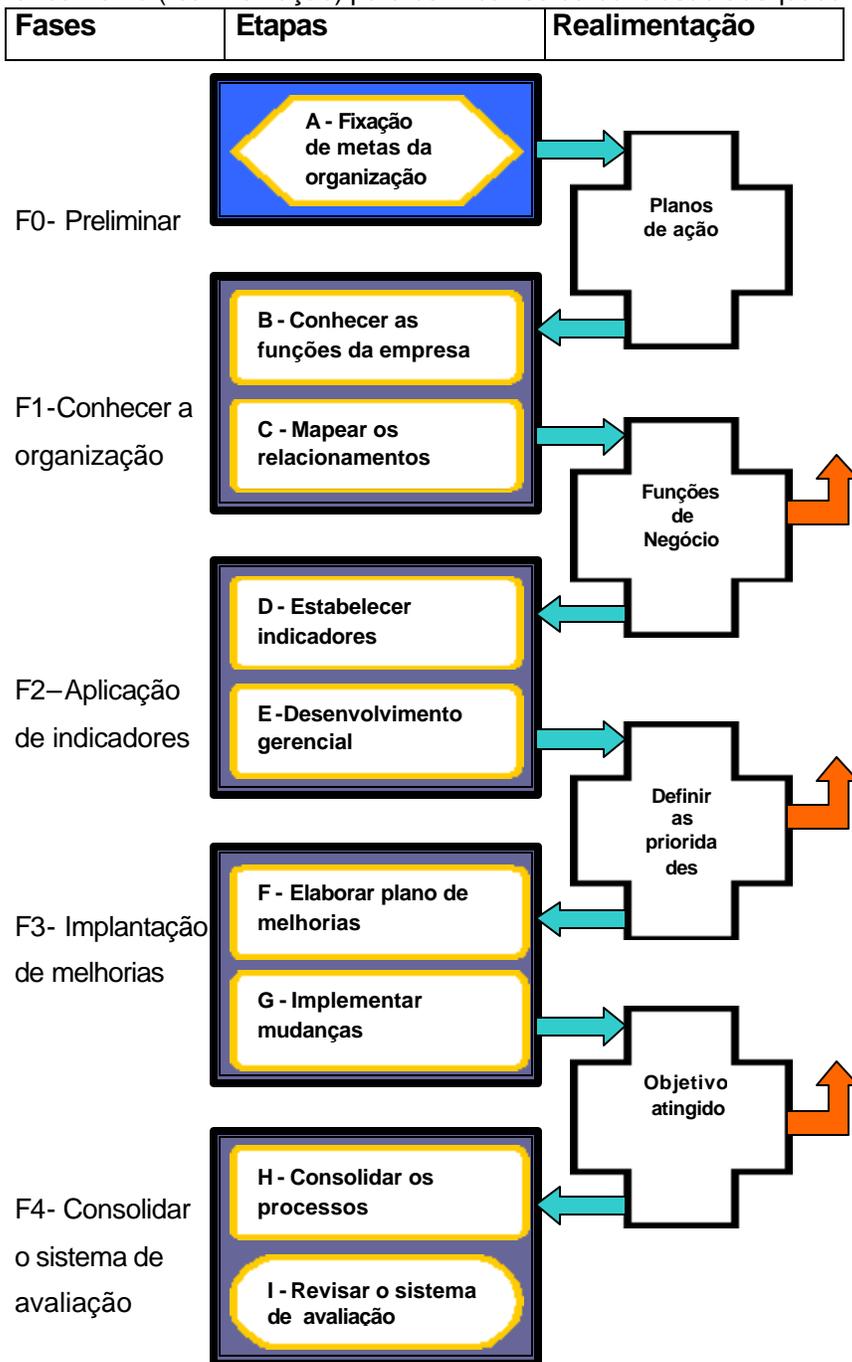


Figura 4.3. – Estrutura incompleta (Fases, etapas e realimentação)

Legenda:

☒ ⇒ Símbolo intermediário (Indica a necessidade do cumprimento dos requisitos apresentados para avançar ou não no diagnóstico)

↶ ⇒ Seta de retorno a etapa que não foi devidamente considerada, ou que será devidamente melhorada (Realimentação)

4.4.4. Estratégias

No desenvolvimento da metodologia, faz-se necessário a execução de estratégias que determinem o avanço adequado para o sucesso dos resultados previstos, finalizando assim a estrutura da metodologia proposta.

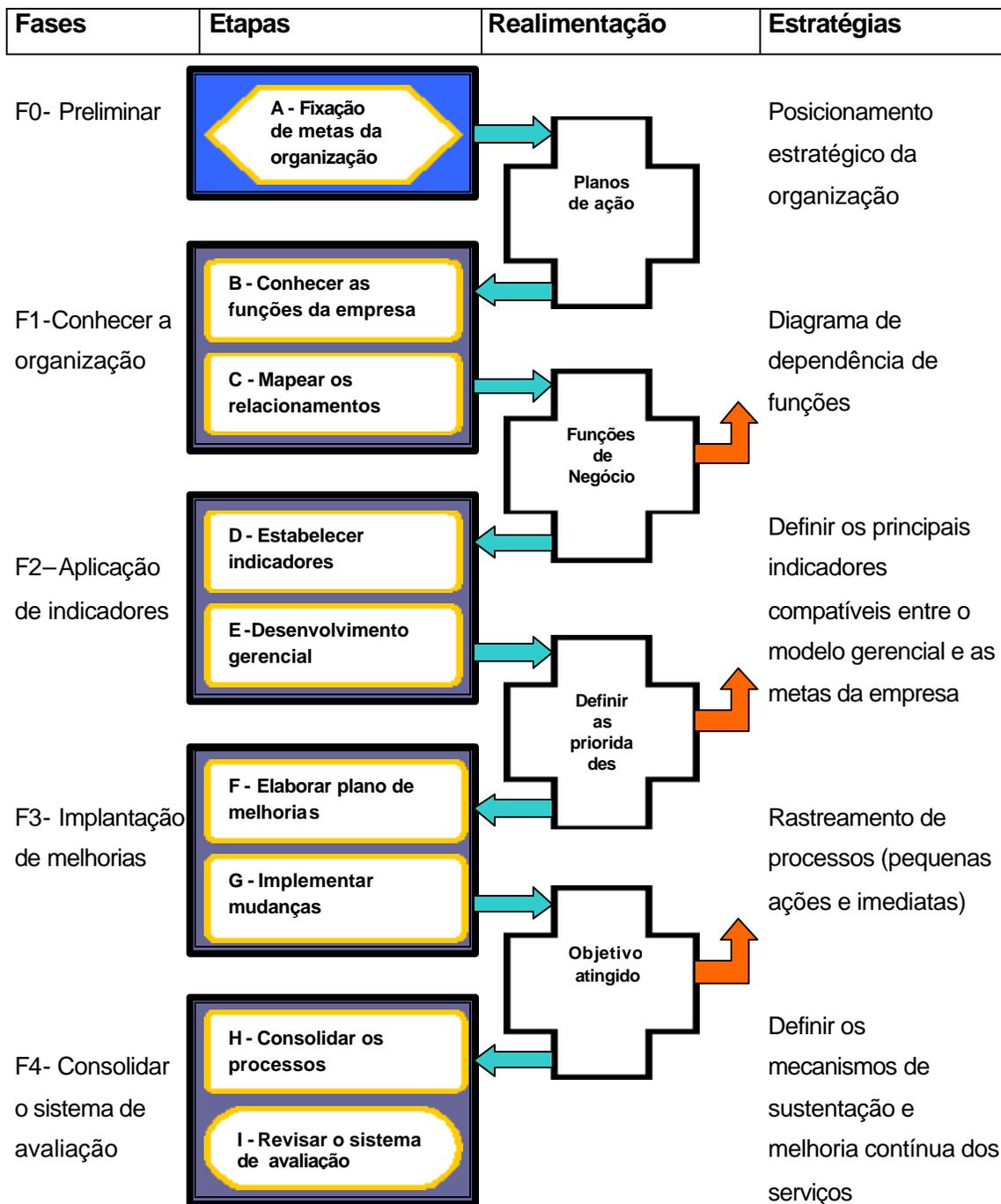


Figura 4.4. – Fluxograma completo da metodologia aplicada em serviços

4.4.5. As estratégias e a estrutura

As estratégias formam o conjunto de diretrizes a serem seguidas por toda a organização. Essas diretrizes derivam do planejamento estratégico de curto e longo prazos e servem como guia para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos. Servem também como impulsionadores do alinhamento dos indicadores de desempenho para todos os setores, afim de garantir o sucesso da organização no que se refere à satisfação do cliente e à participação do mercado. A seguir são apresentados os passos e aspectos críticos incorporados na estrutura da metodologia.

Fase 0 – Fase preliminar

Esta fase é caracterizada por apresentar a etapa anterior ou paralela à formalização do sistema de avaliação, que consiste na fixação de metas da organização. Sua consolidação é determinada pela existência ou criação de um posicionamento estratégico da organização, elaborado de acordo com a problemática existente. A fase enfoca o direcionamento das principais ações da empresa, e deve ser apresentada pelos principais executivos da organização com possível auxílio de consultoria externa.

Fase 1 – Conhecer a organização

Envolve o estudo detalhado da organização através da identificação de suas funções de negócio. Tem como objetivo discutir os relacionamentos estratégicos entre as funções e entre os processos de cada função, além dos relacionamentos com o ambiente externo (clientes e fornecedores).

Com a finalização desta etapa, permite-se a realização de um diagnóstico prévio através do levantamento de problemas e enumeração de possibilidades de melhorias. Identificando desta forma, a necessidade a necessidade de desenvolver novos produtos ou serviços ou de revisar a estratégia. Conforme a figura 4.4, esta fase é composta das etapas B e C.

Etapa B - Conhecer as funções da empresa**Natureza das atividades:** Planejamento estratégico**Objetivo:** Melhorar a geração de respostas estratégicas ao mercado**Atividades:** Construir uma visão macro dos processos organizacionais identificando:

- as funções organizacionais;
- entidades externas;
- principais fluxos;
- característica do relacionamento (externo ou interno).

Nesta etapa, busca-se obter uma visão macro e sistêmica das interfaces da empresa com o ambiente, com foco nos clientes e outros elementos competitivos, a fim de conhecer como esta se relaciona externamente, identificando o fluxo de informações e produtos/ serviços. Para tornar menos complexa esta etapa, deve-se priorizar as funções chaves do negócio.

Etapa C - Identificar os relacionamentos externos**Natureza das atividades:** Planejamento estratégico**Objetivo:** Conhecer e organizar os relacionamentos com o ambiente externo**Atividades:**

- Identificar os relacionamentos externos da empresa, principalmente para as funções chaves;
 - iniciar a construção da estrutura de indicadores, elaborando uma lista de indicadores e/ou informações que identificam a qualidade;
 - eleger os indicadores fundamentais para o sucesso estratégico da organização.

O quadro 14, apresenta um exemplo da atividade de identificação dos indicadores com base na avaliação dos relacionamentos dos processos das funções de negócios.

Função	Processo	Relaciona- mento	Entidade externa	Lista de indicadores	Indicadores eleitos
Vendas	Elaborar proposta comercial	Proposta comercial	Clientes	1.Apresentação 2.Tempo entre o contato e a entrega da proposta 3.Número de informações adicionais solicitadas	2 e 3
Recursos Humanos	Recrutamento	Aviso de necessidades de novos funcionários	Mercado de trabalho	1.Número de inscritos 2.Aproximação do perfil dos inscritos com o perfil desejado 3.Número de candidatos que se enquadram no nível salarial desejado pela empresa	2

Quadro 14 : Exemplo da atividade de identificação dos indicadores.

Num primeiro momento, listam-se todos os possíveis indicadores que possam refletir a qualidade do relacionamento e, com base nas aspirações estratégicas da empresa, escolhe-se aqueles que são mais representativos para compor o sistema de avaliação.

Fase 2 – Definição e aplicação dos indicadores

Esta fase é caracterizada pela formalização de um sistema de avaliação através do estabelecimento de indicadores compatíveis com as metas estratégicas. O sistema de avaliação deve possibilitar a medição da execução das atividades da organização.

Deve-se considerar nesta fase a característica fundamental encontrada em serviços que é a alta interação com os clientes, o que deve tornar a identificação dos indicadores voltados principalmente às questões de satisfação entre do cliente em relação à empresa.

O número de indicadores deve ser estabelecido conforme as necessidades estratégicas da organização, que deve estar posicionada com base nas demandas do mercado. Recomenda-se que no início do programa sejam escolhidos um número limitado de indicadores, para que se obtenha melhores resultados sobre o controle dos processos.

A avaliação do desenvolvimento gerencial é realizada com base nos resultados da fase 1 e etapa C da fase 2, procurando concluir sobre a adequação das funções organizacionais, conforme as necessidades estratégicas.

Compõem a fase 2, as etapas D e E, conforme a figura 4.4.

Etapa D – Estabelecer conjunto de indicadores

Natureza das atividades: Planejamento operacional

Objetivo: Aplicar indicadores operacionais, com reflexo estratégico

Atividades: Identificar de forma completa os indicadores selecionados através de:

- nome do indicador;
- descrição sucinta do indicador;
- característica do relacionamento (externo ou interno);
- forma de medição;
- periodicidade de medição;
- responsável pela medição;
- processo/entidade gerador do indicador;
- processo/entidade destino do indicador;
- evento que ocasiona a ação do processo;
- evento que ocasiona a medição do indicador;
- forma de cálculo;
- unidade de medição;
- meta de benchmark;
- forma de divulgação;
- a quem deve ser divulgado o resultado das medições;
- data e elaboração da medição do indicador.

Etapa E – Desenvolvimento gerencial

Natureza das atividades: Planejamento tático

Objetivo: Avaliação gerencial

Atividades: Avaliar o nível de desenvolvimento gerencial em relação ao que se pode usar para entregar valor ao cliente

- dos elementos envolvidos na prestação de serviços: equipamentos, instalações, políticas, procedimentos, processos de comunicação ;

- dos processos produtivos e empresariais, em relação as necessidades estratégicas da organização.

Compreendendo como:

*Processo produtivo⇒ Qualquer processo que entra em contato físico com o produto ou serviço que será oferecido a um cliente externo, até o ponto em que o produto é embalado. Não inclui os processos de transporte.

*Processo empresarial⇒ Processos que geram serviços e os que dão apoio aos processos produtivos. Consistindo num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização.

As verificações dos processos podem ajudar na identificação da necessidade de investir em melhoria de algumas funções que podem estar defasadas gerencialmente em relação à outras. Esta avaliação torna-se viável, principalmente, se os fatores críticos do sucesso estiverem definidos no plano estratégico ou conhecidos pelos proprietários. Desta forma as verificações podem identificar o quanto cada atividade precisa contribuir para que o plano estratégico seja realizado.

Fase 3 – Implantação de melhorias

Nesta fase devem ser identificados os problemas e as oportunidades de melhorias das deficiências encontradas pelos indicadores. De acordo com Albrecht (1993:157), as oportunidades de aperfeiçoamento de processos normalmente podem ser encontradas em pontos como:

- Áreas de extrema insatisfação dos clientes;
- Processos que causam alta frustração entre os funcionários;
- Modos de aumentar poder e discricção de funcionários, com pouco risco ou discussão sobre sua adequação;
- Mudanças que sejam visualmente perceptíveis por todos, ou quase todos os clientes (externos e internos)

As constatações devem ser complementadas, formalizadas e detalhadas em um plano de melhorias onde conste o problema, a medição atual dos indicadores , a meta pretendida e a possível solução do problema.

Como os serviços apresentam a característica de serem produzidos, consumidos, e avaliados simultaneamente, estas etapas devem ser executadas através de ações que interfiram rapidamente nos processos, para que se evite possível defasagem no feedback dos processos e conseqüente queda nos resultados. Nestas etapas, faz-se necessário a existência de equipes de melhorias visíveis que, com ações de curto prazo e de rápida percepção, atuem em pequenos pontos funcionando como facilitadores para a qualidade.

Esta fase é composta pelas etapas F e G, detalhadas a seguir.

Etapa F – Elaborar o plano de melhorias

Natureza das atividades: Planejamento tático

Objetivo: Gerar melhorias

Atividades: Identificar necessidades de melhoria, com base no resultado das atividades das etapas B a E, estabelecer as ações que possam encaminhar as melhorias necessárias. Esta atividade resulta no plano da qualidade que possui forte ligação com a realidade funcional, prioridades, metas e recursos da empresa de serviços.

Cada ação planejada nesta etapa deve conter:

- ⇒ A descrição da ação;
- ⇒ Os processos afetados;
- ⇒ O impacto sobre os indicadores;
- ⇒ Orçamento.

Etapa G – Implementar mudanças

Natureza das atividades: Planejamento operacional

Objetivo: Implementar as atividades propostas para alterar o processo

Atividades: Envolve a operacionalização do planejamento realizado na etapa F.

Fase 4 – Consolidar o sistema de avaliação estratégica

Esta fase é voltada para a consolidação do sistema de avaliação estratégica proposto, deve ser realizada periodicamente e objetiva revisar o próprio método de avaliação do desempenho das funções e processos, através do questionamento dos indicadores de desempenho estabelecidos.

A frequência com que a retroalimentação será realizada, vai depender de quais indicadores estarão sendo revisados e como foram cumpridas as etapas do processo de avaliação. Com a revisão e a retroalimentação do sistema, podem surgir novos indicadores que deverão ser incluídos no processo de avaliação à partir da fase 2.

Na medida que o sistema se generaliza pela organização, devem se definir os mecanismos de sustentação, atualização, inovação e melhoria contínua dos serviços.

A fase 4 é composta pelas etapas H e I.

Etapa H – Consolidar o processo de organização das informações

Natureza das atividades: Planejamento estratégico, tático e operacional

Objetivo: Avaliar a organização com base no sistema de indicadores estabelecidos

Atividades:

- coletar dados que possibilitem o cálculo dos indicadores;
- estabelecer o registro histórico dos indicadores;
- publicar o desempenho das funções e processos com base nos indicadores;
- avaliar o desempenho das funções e processos após o plano de melhorias;
- planejar mudanças em sistemas informatizados para contemplar e facilitar o cálculo dos indicadores;
- sistematizar a coleta , o armazenamento, o cálculo, a divulgação e o plano de melhorias com base na evolução dos indicadores.

Etapa I – Revisar o sistema de avaliação e conjunto de indicadores

Natureza das atividades: Planejamento estratégico, tático e operacional

Objetivo: Consolidar/ampliar o sistema de avaliação

Atividades:

- questionar a representatividade dos indicadores selecionados;
- expandir o processo de avaliação para outras funções;
- implantar definitivamente o processo de avaliação estratégica;
- manter/melhorar a qualidade nos processo/serviços;
- realizar a avaliação dos indicadores periodicamente.

4.5. Considerações gerais

Numa empresa administrada pelo “errou, levou”, os funcionários e a própria empresa ficam sem capacidade de reação, sem reflexo frente aos problemas. A boa capacidade de reação dos funcionários ou da empresa perante os problemas repousa sobre algumas bases, entre elas:

- criar na empresa, um clima de antipatia às bruxas ou errou, levou, ou seja, fazer com que os funcionários sintam-se a vontade para expor seus problemas;
- despertar nos funcionários a vontade e a firme determinação para não se acomodarem diante das dificuldades encontradas na busca de solução de problemas;
- dotar a empresa de suporte organizacional capaz de dar guarida às necessidades dos funcionários nas tentativas que fazem para solucionar problemas.

Analisando as empresas de serviços, verifica-se que não existem instrumentos eficientes capazes de medir a capacidade de reação do seu quadro funcional e o grau de satisfação dos clientes, após a capacidade de reação ter sido posta em ação.

A solução dos problemas passa pela compreensão do que seja causa e efeito. À medida que encontramos as causas é que poderemos sanar os efeitos, isto é, os problemas. Mas nem sempre é possível atacar os problemas de uma só vez. Por várias razões, principalmente econômicas. Surge então a necessidade de priorizá-los. E este é um drama para todo o administrador, mas “todo aquele que pretende transformar-se em empresário capaz de resolver dificuldades deve aprender desde cedo como estabelecer uma ordem de prioridades” (Iacocca).

Capítulo 5. Aplicação da metodologia

Com a finalização da avaliação do nível 1 do PGQP nas empresas de serviços objetos de estudo, partiu-se para o desenvolvimento de uma estrutura de diagnóstico e implantação de um sistema da qualidade baseado na identificação e acompanhamento do desempenho de indicadores organizacionais.

O presente capítulo é apresentado como parte relevante no cumprimento dos objetivos deste trabalho, através da implantação da metodologia proposta. Seu desenvolvimento foi realizado a partir da aplicação do diagnóstico na empresa “A”, empresa que foi selecionada pelas razões abaixo.

5.1. Justificativas

As justificativas que salientam a importância da escolha da empresa face aos objetivos do estudo, estão relacionadas abaixo.

A) Da escolha da empresa

Algumas das razões para a seleção da empresa “A”, para a aplicação da metodologia são as seguintes:

- Conhecia-se previamente a estrutura e as funções da empresa com maiores níveis de detalhes;
- A empresa apresentou a maior pontuação na primeira avaliação utilizando o PGQP, portanto, mais próxima de alcançar o nível 2 do programa;
- Disponha-se de maior acesso aos diversos níveis da organização;
- O tempo disponível não permitiu a aplicação adequada do método nas demais empresas;
- Os indicadores de desempenho da empresa foram identificados a tempo de serem avaliados em diferentes períodos.

B) Da seleção das áreas avaliadas

A aplicação da metodologia num primeiro momento deve concentrar-se em áreas identificadas como essenciais ao desenvolvimento dos negócios, e o que resume todo o esforço da empresa em direção à qualidade é a satisfação dos clientes. Desta maneira, o primeiro aspecto a ser levado em conta na satisfação dos clientes é o atendimento. O conhecimento dos clientes, suas necessidades e expectativas, é ponto fundamental para o bom atendimento.

Num segundo momento, os esforços de aplicação da metodologia foram direcionados para algumas questões internas, com reflexo direto às questões externas, como a produtividade do setor de serviços.



Figura 5.1. – Vista parcial da empresa “A”.

5.2. Planejamento Estratégico (Fase 0)

Em linhas gerais, o planejamento estratégico da empresa "A", visa assegurar a capacitação da empresa para atuar nos mercados de Santa Catarina e Paraná, o desenvolvimento de pessoal através de melhorias nas condições de trabalho, melhorias na prestação de serviços através da rede de assistência técnica, objetivando o pronto atendimento dos clientes nos serviços pós-vendas, a melhoria constante no modelo de vendas acompanhando a evolução tecnológica do mercado e a identificação das linhas de produtos representados com as necessidades de seus clientes.

O processo de planejamento estratégico na empresa é recente, e coordenado pelo conselho administrativo formado pelos sócios fundadores da empresa. As atividades de coleta das informações estão distribuídas entre os gerentes de cada unidade e incluem diagnoses sobre os seguintes aspectos:

- I) O ambiente: Visa identificar ameaças e oportunidades para a empresa, considerando sempre as tendências de mercado, clientes potenciais, grandes

clientes, assim como suas expectativas, atendimento e qualidade. Nesta análise também é levada em consideração a atuação dos concorrentes.

- II) Pontos fortes e fracos: Visa a tomada de ações que maximizem as forças e minimize as fraquezas, levando-se em conta sempre a capacitação da organização, como recursos humanos, tecnologia e desenvolvimento de fornecedores e parceiros.
- III) Definição do negócio: São consideradas as possibilidades de estabelecer novos negócios ou novos serviços para permitir o crescimento contínuo e garantir a prosperidade da empresa.

A empresa está criando uma estrutura destinada à coordenação dos assuntos e ações relacionadas com a qualidade, com o objetivo de avaliar o desenvolvimento do programa e propor recomendações para a administração a fim de corrigir e eliminar obstáculos no desenvolvimento do Programa da Qualidade.

O planejamento estratégico é revisado anualmente, sendo que nesta oportunidade é avaliado o processo de desenvolvimento e os resultados obtidos são passados para o corpo gerencial da empresa.

5.3. Aspectos da organização (Fase 1)

Alguns pontos propostos pela metodologia, como a apresentação e descrição básica da organização e a identificação dos clientes e principais relacionamentos, foram desenvolvidos anteriormente, no item 3.1 deste trabalho.

Todos os departamentos e setores da organização estão identificados no diagrama de dependência entre as funções, ou mapeamento propriamente dito da organização, apresentado na figura 5.2. Figura esta que consiste na representação plana e retilínea das interações existentes entre os diversos departamentos da empresa. Este tipo de figura pode ser perfeitamente adaptado à outras empresas em trabalhos de consultoria onde são exigidos conhecimentos relacionados às diversas interações das organizações.

Observa-se que a figura 5.2, não apresenta a diretoria como um departamento, apesar de mesma interagir com os demais setores, assim como a figura não segue um padrão hierárquico na representação dos departamentos.

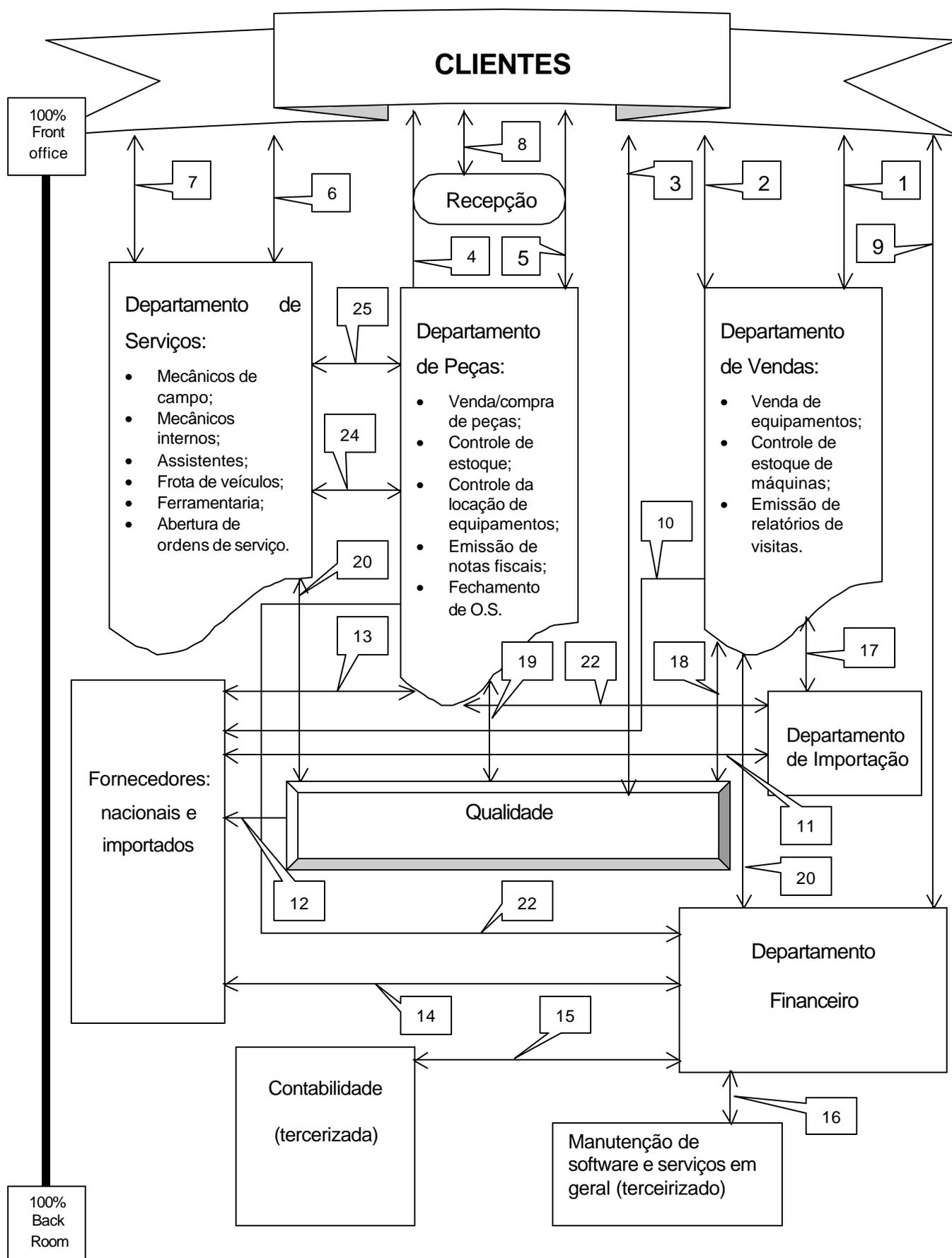


Figura 5.2. – Diagrama de dependência de funções da empresa "A"

A seguir apresenta-se o demonstrativo das setas indicativas das funções de dependência relacionadas com a figura 5.2:

A – Interações diretas com os clientes

1. ⇒ Visitas dos vendedores de campo à clientes (emissão de relatórios de visitas);

⇐ Visitas de clientes à empresa;

2. ⇒ Solicitação de propostas, orçamentos, informações técnicas e confirmação de pedido pelo cliente;

⇐ Envio das propostas, orçamentos, informações técnicas e elaboração do pedido (venda ao cliente);

3. ⇒ Envio das respostas aos formulários de avaliação da qualidade através dos vendedores;

⇐ Análise dos formulários (indicadores) e atendimento das questões relacionadas à qualidade;

4. ⇒ Emissão de notas fiscais de venda (máquinas, peças e serviços);

5. ⇒ Solicitação de propostas, orçamentos, informações técnicas e confirmação de pedido pelo cliente;

⇐ Envio das propostas, orçamentos, informações técnicas e venda ao cliente;

6. ⇒ Envio de equipamentos para consertos e reformas na oficina;

⇐ Entrega dos equipamentos novos e reformados;

7. ⇒ Solicitação de atendimento à campo;

⇐ Atendimento aos chamados e visitas à clientes;

8. ⇒ Atendimento telefônico e recepção aos clientes visitantes;

9. ⇒ Cobrança;

⇐ Pagamento;

B – Interações com fornecedores

10. ⇒ Envio do pedido/prazo de entrega de máquinas novas nacionais;

⇐ Envio das máquinas e prazo de entrega;

11. ⇒ Solicitação do delivery terms, garantias e confirmação de pedidos dos equipamentos e peças importadas;

⇐ Envio do delivery terms, garantias e dos equipamentos e peças importadas;

12. ⇒ Repasse das informações/reclamações dos clientes relativos à qualidade dos equipamentos;

13. ⇒ Solicitação de pedidos de garantias e confirmações de pedidos de peças aos fornecedores nacionais;

⇐ Respostas às garantias e envio das peças confirmadas;

14.⇒ Cobrança dos fornecedores;

⇐ Pagamento aos fornecedores;

15. ⇒ Recebimentos das informações contábeis;

⇐ Pagamento dos serviços de contabilidade;

16. ⇒ Solicitação de assistência técnica aos software, prestação de serviços gerais e pagamento do prestador do serviço;

⇐ Atendimento das chamadas e cobrança dos serviços prestados;

17. ⇒ Solicitação de pedidos de equipamentos importados;

⇐ Confirmação de pedidos e informação dos prazos de entrega dos equipamentos

C- Interações internas

18. ⇒ Identificação, avaliação e melhoria de indicadores da qualidade no departamento de vendas de equipamentos;

⇐ Reuniões da qualidade;

19. ⇒ Identificação, avaliação e melhoria de indicadores da qualidade no departamento de peças;

⇐ Reuniões da qualidade;

20. ⇒ Identificação, avaliação e melhoria de indicadores da qualidade no departamento de serviços;

⇐ Reuniões da qualidade;

21. ⇒ Previsões de pagamento das máquinas ao departamento financeiro

22. ⇒ Solicitação de pedido de peças importadas;

⇐ Importação das peças;

23. ⇒ Previsões do pagamento de peças e serviços ao departamento financeiro;

24. ⇒ Solicitação de atendimento à clientes e controle dos relatórios de serviços à campo dos mecânicos pelo departamento de peças;

⇐ Atendimento aos clientes no campo e emissão de relatórios de serviços assinados pelo cliente e entregues ao departamento de peças;

25. ⇒ Solicitação de peças para as ordens de serviços;

⇐ Envio das peças solicitadas.

5.4. Identificação dos indicadores (Fases 1 e 2)

Os indicadores de desempenho foram identificados, através das maneiras com que a empresa se relaciona com seus clientes internos e principalmente externos. Estas etapas foram realizadas através do estabelecimento do diagrama de funções, no qual foram estabelecidos e mapeados os principais relacionamentos internos e externos da empresa. Através de consenso entre as pessoas envolvidas no processo de aplicação da metodologia, partiu-se para uma identificação e delimitação de indicadores.

5.4.1. Indicadores internos identificados

Constituem os indicadores que representam o desempenho dos departamentos e setores, definidos através de relacionamentos e questões internas à organização. O quadro 15, apresenta os principais indicadores internos compatíveis entre o modelo gerencial e as principais metas da empresa “A”.

Nome do indicador	Definição	Classificação
Treinamento	Horas de treinamento/ Total de funcionários no período	Interno – Assist. técnica, vendas
Custo de manutenção por custo do equipamento	Custo de manutenção/ custo total do equipamento	Interno – Assistência técnica
Tempo inoperante do equipamento	Tempo devido ao equipamento inoperante/ Tempo total de operação do equipamento	Interno – Assistência técnica
Produtividade do mecânico de campo	Horas de serviços faturadas + Horas em garantias + Horas de viagens/ Total de horas disponíveis no período	Interno – Assist. técnica
Produtividade do mecânico interno	Horas de serviços faturadas + Horas em garantias + Horas de uso próprio/ Total de horas disponíveis	Interno – Assistência técnica
Atendimento à chamadas no campo	Tempo registrado entre a chamada do cliente e o atendimento pela assistência técnica	Interno – Assistência técnica
Número de reclamações por setor	N.º por setor / período (mês)	Interno – assist. técnica, vendas
Atendimentos em garantia	Total de atendimentos em garantia/ total de equipamentos em garantia	Interno – assistência técnica
Novos clientes potenciais	N.º de visitas à novos clientes em potencial/ Total de visitas no período	Interno – vendas

Nome do indicador	Definição	Classificação
Peças com defeito	N.º peças com defeito/ período	Interno - peças
Disponibilidade de peças	N.º de pedidos entregues no prazo/ total de pedidos entregues no período	Interno – vendas de peças
Índice de propostas de equipamentos vendidos	N.º de propostas elaboradas/ N.º de equipamentos vendidos	Interno - vendas
Participação no mercado	N.º de equipamentos vendidos na unidade/ Total de equipamentos vendidos no mercado	Interno - vendas
Reforma de equipamentos entregue no prazo	N.º de reformas entregues no prazo prometido/ total de reformas	Interno – Assist. técnica, peças
Disponibilidade de equipamentos	N.º de pedidos entregues no prazo/ Total de equipamentos entregues no período	Interno – vendas equipamentos
Idéias para melhoria	Idéias para melhoria/ Total de funcionários no período	Interno – Todos os setores

Quadro 15 : Principais indicadores internos da empresa “A”.

5.4.2. Principais indicadores externos identificados

Fazem parte deste grupo, os indicadores de desempenho avaliados quantitativamente pela pesquisa de opiniões dos clientes externos realizada com a aplicação dos questionários, em relação aos seguintes departamentos:

A.1. Recepção → Setor responsável pelo atendimento telefônico e pelo primeiro contato de atendimento e encaminhamento aos clientes que visitam pessoalmente as instalações físicas da empresa.

A.2. Vendas de equipamentos → Departamento constituído por vendedores externos de campo, exclusivos da empresa e realizam a venda através de visitas ao cliente;

A.3. Vendas de peças → Departamento constituído por vendedores internos, que realizam a venda através de contato telefônico;

A.4. Assistência técnica → Departamento formado por mecânicos de externos, que atendem à chamadas de clientes no campo, e mecânicos internos, que executam os serviços dentro da oficina.

Os principais indicadores externos foram definidos através de questões passíveis de análise quantitativa obtidos pela realização da pesquisa de satisfação dos clientes. O quadro 16 abaixo, apresenta os indicadores externos estabelecidos por fatores compatíveis entre o modelo gerencial e a as metas da empresa “A”.

Nome do indicador	Definição	Classificação
Preparação do funcionário externo	N.º de clientes satisfeitos com a preparação do funcionário/ N.º de clientes entrevistados	Externo – Assistência técnica, vendas
Qualidade no atendimento da recepção	N.º de reclamações quanto ao atendimento telefônico e recepção/ Período analisado	Externo – Recepção/ Telefonista
Satisfação dos clientes por departamento	N.º de clientes entrevistados, satisfeitos em cada departamento/ Total de clientes entrevistados	Externo – Venda de peças, assistência técnica, venda de equipamentos
Satisfação geral dos clientes	N.º de clientes entrevistados satisfeitos/ N.º de total de clientes entrevistados	Externo – Todos os depart. (A1, A2, A3, A4)

Quadro 16 : Principais indicadores externos de empresa “A”.

Com base nos indicadores apresentados nos quadros 15 e 16, serão selecionados aqueles que refletem a qualidade e as aspirações estratégicas mais representativas para o desenvolvimento gerencial da empresa, de tal maneira que se estabeleçam prioridades nas ações determinadas no sistema de avaliação e implantação de melhorias.

5.5. A aplicação dos indicadores (Fases 2 e 3)

Esta fase aborda, os indicadores selecionados e utilizados para impulsionar melhorias no desempenho global da organização. Os referenciais de desempenho são aqueles principalmente relacionados com a interação da empresa e os clientes, voltado à estratégia de facilitar o acesso aos clientes que buscam informações ou que desejam apresentar reclamações relacionadas aos serviços prestados.

5.5.1. Breve histórico dos indicadores na empresa

O primeiro contato da empresa “A” com o modelo de avaliação da qualidade estabelecido pelo Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), ocorreu no mês de Outubro do ano de 1997, quando foram apresentados os critérios de excelência do PGQP. Neste período foi realizada a primeira auto-avaliação do nível 1 do PGQP, assim como, foram estabelecidos os principais indicadores de desempenho da empresa. No mês subsequente foi desenvolvido um sistema de medição de alguns indicadores internos como a produtividade dos mecânicos de

campo e aplicado um questionário com o objetivo de medir a satisfação dos clientes. A realização da pesquisa através do questionário (apresentado no anexo III), determinou a obtenção de resultados relacionados à alguns dos principais indicadores.

No mês de Fevereiro do ano de 1998, foi realizada a primeira avaliação dos indicadores de desempenho. Os resultados obtidos pela pesquisa foram tabulados e apresentados informalmente à diretoria da empresa e aos colaboradores envolvidos nas áreas analisadas. Os resultados de produtividade individual e total dos técnicos de campo, foram monitorados mensalmente pelo departamento de peças através dos relatórios de atendimentos à clientes.

A Segunda aplicação dos questionários contendo os indicadores foi realizada no mês de Outubro do ano de 1998, sendo que os resultados desta pesquisa foram obtidos e tabulados no início do mês de Fevereiro do ano de 1999. Neste mesmo período foram apurados os dados relativos à produtividade dos mecânicos de campo e realizada nova reunião que gerou o relatório de consenso proposto pela auto-avaliação do PGQP, sendo que nesta oportunidade foram desenvolvidas as questões apresentadas pelas evidências selecionadas pelo nível 2 do programa (ver os quesitos no anexo II).

Desta forma foi possível obter dados de indicadores internos e externos de desempenho representativos de dois anos (1997 e 1998), o que possibilitou uma análise progressiva de resultados.

5.5.2. Produtividade dos técnicos de campo

O primeiro indicador de desempenho selecionado, representa o mais importante setor de serviços relacionado ao pós-venda da empresa "A". Os mecânicos de campo são os profissionais atuantes no departamento de serviços que recebem a maior carga de treinamento da empresa, para que possam representar com eficiência e eficácia a empresa diante de situações em que normalmente o cliente está apreensivo pelo serviço de atendimento.

Os técnicos de campo desta unidade, dispõe como ferramentas de trabalho fornecidas pela empresa:

- Vestuário padronizado e próprio para a execução dos serviços;
- Ferramentaria necessárias para os socorros;

- Jogo de peças para reposições de emergências;
- Veículo preparado para atendimento à campo;
- Cobertura completa das despesas.

A rotina de trabalho destes profissionais, consiste na realização de um itinerário de deslocamento semanal, de maneira à tender os chamados de clientes, realizar as entregas técnicas dos equipamentos novos vendidos, prestar atendimentos em garantia, realizar as manutenções preventivas determinadas por contratos preestabelecidos e realizar visitas de cortesia aos clientes. Eventualmente os técnicos de campo realizam serviços internos na oficina da empresa e o tempo restante é considerado tempo de ócio.

A figura 5.3, apresenta uma visão parcial da oficina da empresa aonde são realizados serviços diversos pelos técnicos internos e eventualmente os técnicos de campo.



Figura 5.3. – Visão parcial da oficina da empresa “A”.

O controle e tabulação da produtividade dos técnicos de campo é gerenciado pelo setor de peças, com a conferência dos relatórios emitidos pelos técnicos após cada atividade realizada no campo.

Um resumo deste controle realizado no ano de 1998, é apresentado pelo quadro 17. Os valores do quadro são expressos em porcentagem em relação ao tempo total disponível.

	Desloc.	Cobrado	Manut. Prev.	Entrega téc.	Gar. e orç.	Ofic. Int.	Tot. trab.	t. ocioso
Jan	22,3	14,1	5,1	1,4	6,3	13,7	62,9	37,1
Fev	19,8	13,2	6,2	1,7	5,8	18,5	65,2	34,8
Mar	25,1	16,7	4,7	2,3	7,1	17,8	73,7	26,3
Abr	26,3	19,5	3,9	2,1	7,2	18,9	77,9	22,1
Mai	24,2	21,4	4,5	1,5	7,5	19,7	78,8	21,2
Jun	26,5	20,5	5,2	1,3	6,8	17,5	77,8	22,2
Jul	23,7	22,7	6,4	1,1	6,5	19,4	79,8	20,2
Ago	24,2	25,8	3,9	1,5	7,8	20,4	83,6	16,4
Set	22,4	24,8	4,7	1,7	8,2	17,8	79,6	20,4
Out	21,8	22,7	5	1,9	5,7	19,1	76,2	23,8
Nov	24,3	20,4	5,4	2,5	6,8	16,9	76,3	23,7
Dez	21,2	17,7	5,8	2,4	5,9	18,8	71,8	28,2
x=1998	23,48	19,95	5,06	1,78	6,8	18,2	75,3	24,7

Quadro 17 : Resumo da produtividade nas atividades dos técnicos de campo.

Obs.: As abreviaturas contidas no quadro significam:

- Desloc. = Porcentagem de tempo gasto em deslocamento com o veículo.
- Cobrado = Porcentagem de tempo faturado e cobrado dos clientes.
- Manut. Prev. = Tempo empregado em atendimento de contratos de manutenção preventiva.
- Entrega téc. = Tempo empregado em entregas técnicas de equipamentos novos.
- Garant. e orç.= Tempo empregado em atendimentos de equipamentos na garantia e tempo gasto na realização de orçamento de serviços e reformas.
- Ofic. Int. = Tempo em que o técnico de campo permanece na oficina da empresa.
- Tot. trab. = Tempo total trabalhado, equívale ao somatório das porcentagens relativas à cada atividade realizada pelo técnico de campo.
- t. Ocioso = Tempo ocioso, não identificada nenhuma atividade de trabalho.
- Tempo total disponível = 100% equívale a uma jornada de trabalho de 40 horas semanais.

Os valores do quadro 17, foram apresentados para a diretoria da empresa na primeira reunião do ano de 1999, que determinou juntamente com a gerência a seguinte meta de benchmark para a produtividade dos técnicos de campo até o ano (2000):

⇒ Tempo em deslocamento.....= até 25%

⇒ Tempo cobrado.....= acima de 30%

⇒ Diversos (Manut. Prev. + Entr. Téc. + Orç. + Garantia)= até 20%

⇒ Tempo na oficina interna.....= até 15%

⇒ Tempo total trabalhado.....= acima de 90%

A figura 5.4, apresenta um comparativo entre os resultados alcançados no ano de 1998 e as metas previstas para o ano 2000, em relação à produtividade dos técnicos de campo da empresa “A”.

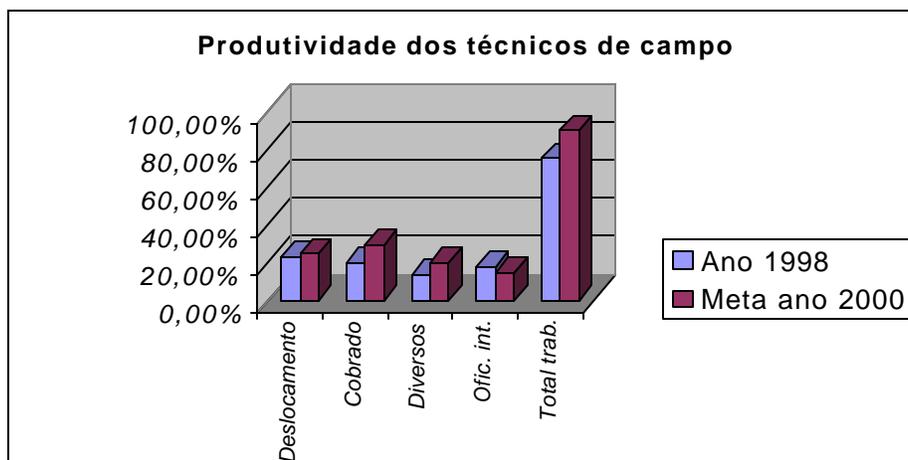


Figura 5.4. – Produtividade dos técnicos de campo da empresa “A”.

Obs.: Os valores expressos em porcentagem são relativos ao tempo mensal disponível para o trabalho.

Em consequência do aumento da produtividade dos técnicos de campo outros indicadores de desempenho também apresentarão melhoria. Alguns destes indicadores seriam os seguintes:

- * Aumento no número de clientes atendidos
- * Diminuição do tempo entre à chamada do cliente e o efetivo atendimento do técnico
- * Melhoria do desempenho financeiro do setor

Para que a meta de benchmark relacionada ao indicador produtividade dos técnicos de campo seja atingida até o ano 2000, serão fornecidas pela gerência as condições necessárias para o desenvolvimento dos elementos envolvidos no processo. No entanto, as metas somente serão alcançadas se as pessoas envolvidas no processo cumprirem com suas obrigações e contribuirão para a melhoria do desempenho das tarefas previstas.

Desta forma, será previsto no planejamento da empresa as seguintes ações:

- A)** Aumento no investimento em treinamento para a formação e especialização dos técnicos.
- B)** Aprovisionamento de um funcionário específico para a elaboração dos roteiros de visitas, controle dos individual dos relatórios de atendimentos e como intermediário entre o setor de serviços e peças com o objetivo de imprimir maior agilidade ao sistema. Com o tempo este funcionário deverá atuar nas negociações com clientes, dos serviços prestados à campo.
- C)** Manter o controle individual da produtividade mensal de cada técnico de campo, aonde será exigida uma produtividade mínima que deverá ficar em torno de 85% dos valores apresentados pela meta anual de produção.
- D)** Direcionar os atendimentos realizados na oficina da empresa aos mecânicos internos.
- E)** Elaborar um novo sistema de liberação dos mecânicos para a viagem no início da semana, disponibilizando as condições necessárias para que os técnicos iniciem o itinerário semanal na Segunda-feira pelo período da manhã e eventualmente à tarde.
- F)** Estimar uma premiação mensal ao colaborador do setor que apresentar o melhor resultado.

As ações de melhoria previstas serão periodicamente acompanhadas e realimentadas se necessário, de maneira que os objetivos previstos para este indicador de desempenho sejam cumpridos e se consolidem gradativa e definitivamente.

5.5.3. Análise das reclamações de clientes

O primeiro contato dos clientes com a empresa “A “, geralmente ocorre através da equipe comercial responsável pela vendas de equipamentos. A função desta equipe é de dar informações sobre como a empresa atua, informações técnicas dos equipamentos comercializados e de apresentar e negociar os equipamentos necessários ao atendimento das necessidades dos clientes. Além da equipe comercial que atua no campo, é realizado contato telefônico com a equipe interna de vendas de peças, de maneira que os dois departamentos são os responsáveis pela parte comercial da empresa.

As figuras 5.5 e 5.6, apresentam alguns aspectos visuais que caracterizam o ambiente composto pela recepção e por parte do departamento comercial da empresa “A”.



Figura 5.5. – Aspecto visual do ambiente composto pela recepção e parte do departamento comercial da empresa “A”.

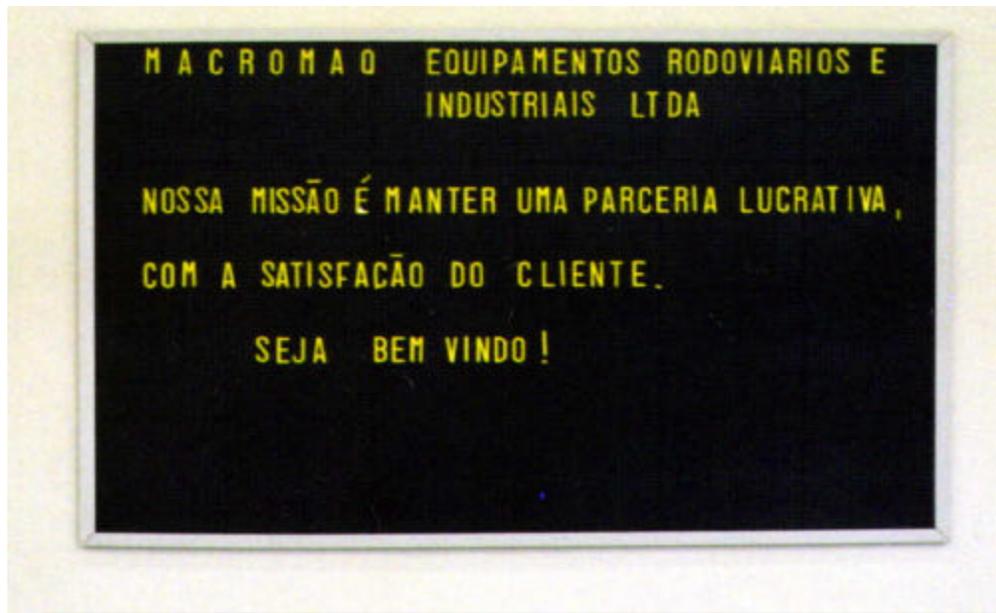


Figura 5.6. - Quadro situado no ambiente interno da empresa “A”.

Obs.: Este quadro pode ser observado ao fundo da figura 5.5

Outra forma de contato com os clientes é realizada através do departamento de assistência técnica, aonde normalmente são solicitados técnicos para prestação de serviços de reparos e socorros nos equipamentos que a empresa esta apta e dispõe dos recursos para prestar o atendimento.

Para facilitar mais o contato dos clientes para com a empresa, quer seja para emissão de comentários, para procura de orientações e informações ou para expressar reclamações. Foram desenvolvidos canais direcionados para os encaminhamentos e acompanhamentos das reclamações através das seguintes maneiras:

Reclamações técnicas:

As reclamações técnicas estão ligadas com os produtos fornecidos e com os serviços prestados pelos técnicos, tanto mecânicos internos quanto os mecânicos de campo. Estas reclamações podem ser encaminhadas através dos seguintes canais:

- **Telefone/Fax:** quando os clientes passam as reclamações sobre a qualidade dos produtos, sobre o atendimento dos técnicos ou sobre os serviços executados. Aonde são preenchidos formulários de “Reclamações dos clientes” e tomadas as medidas com o máximo de agilidade, para manter a satisfação do cliente em relação aos serviços prestados pela empresa.

Os formulários de reclamações dos clientes são enviados para as áreas envolvidas que, avaliam as causas e providenciam as ações corretivas necessárias. Após tomadas as providências, o formulário retorna para o setor da qualidade que realiza o feedback final com o cliente, analisando o tempo gasto para solucionar o problema e a eficácia da atividade.

- **Formulário de atendimento à campo:** através do formulário que os técnicos preenchem e os clientes assinam após cada atendimento, encontra-se um campo destinado as observações e reclamações. Após o retorno do técnico, as informações constantes nestes formulários são levadas aos departamentos responsáveis que tomam as medidas necessárias, até que o problema seja solucionado de forma definitiva. Considerando as características inerentes aos serviços, as ações tomadas necessariamente devem ser imediatas.

- **Pesquisa de satisfação dos clientes:** Eventualmente algumas reclamações de ordem técnica são enviadas e avaliadas através dos formulários do programa de qualidade da empresa. Esta pesquisa aonde o cliente preenche um formulário

entregue pelo representante, contém um campo de reclamações e sugestões que pode ser utilizado para as questões de ordem técnica. No entanto o feedback destas informações não apresenta a mesma agilidade das reclamações direcionadas pelos demais canais.

Reclamações comerciais:

Quando as reclamações dos clientes se referem aos aspectos comerciais dos produtos como prazo de entrega, condições para faturamento, preços e outros, além de reclamações relacionadas com as pessoas envolvidas nas áreas comerciais e recepção, o responsável pelo atendimento preenche o formulário “Reclamações de clientes”, que é registrado e encaminhado para a área envolvida ou responsável, que avalia a reclamação e toma as devidas providências, evitando a repetir o fato causador do problema e comunicando as demais pessoas envolvidas no setor o motivo e a prevenção do acontecido. As ações corretivas adotadas são informadas aos clientes para assim garantir que os mesmos se sintam satisfeitos com as soluções propostas.

Outra forma que os clientes dispõe para encaminhar reclamações para a empresa é através do preenchimento dos questionários de satisfação, que são enviados pela área comercial da empresa e analisados pelo setor de qualidade que registra as informações e toma as providências necessárias para a solução dos problemas encaminhados.

Os procedimentos relativos às reclamações técnicas e comerciais para o mercado externo são registrados nos mesmos formulários citados nos parágrafos acima.

A avaliação dos dados relativos a análise do indicador “Reclamações de clientes”, teve seu início no mês de fevereiro de 1998, de maneira que os valores obtidos pela análise das reclamações ainda não foram tabulados por não disporem de um período mínimo para a análise dos resultados.

Os resultados serão divulgados através de gráficos que indicam o número de reclamações por período em cada setor, os motivos mais freqüentes das reclamações e tempo médio entre o atendimento e a resposta para os clientes.

As figuras 5.7 e 5.8, apresentam o fluxograma para o registro das reclamações de clientes na empresa “A”.

Reclamação Técnica

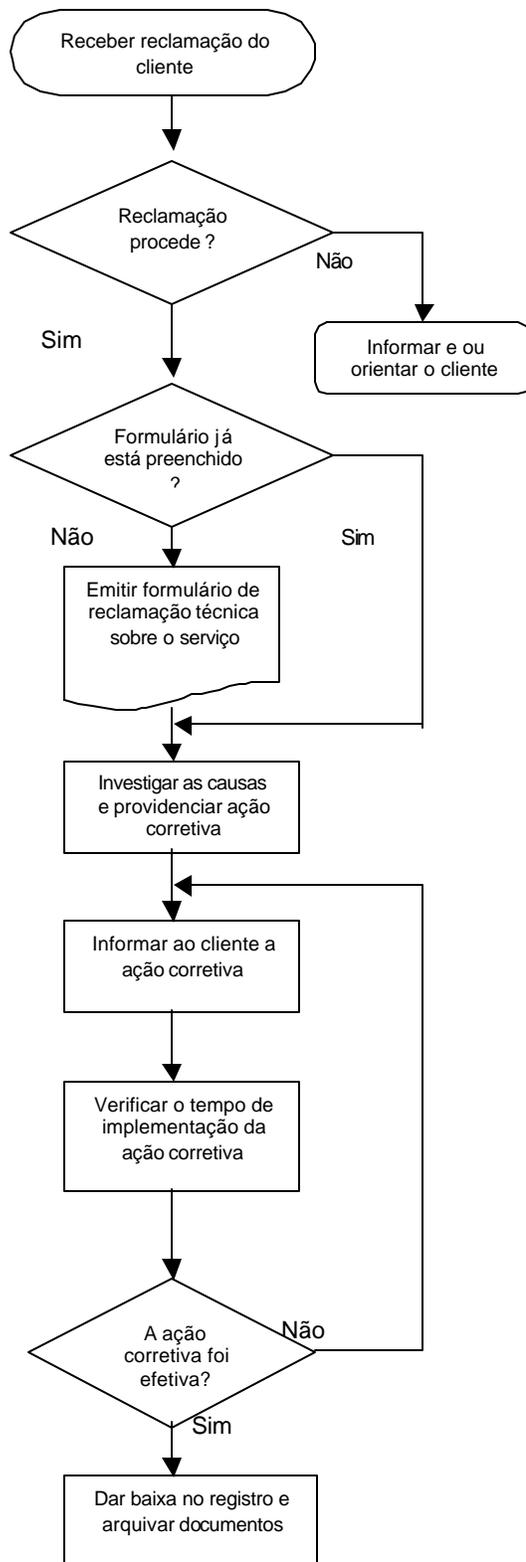


Figura 5.7. – R.T.

Reclamação comercial

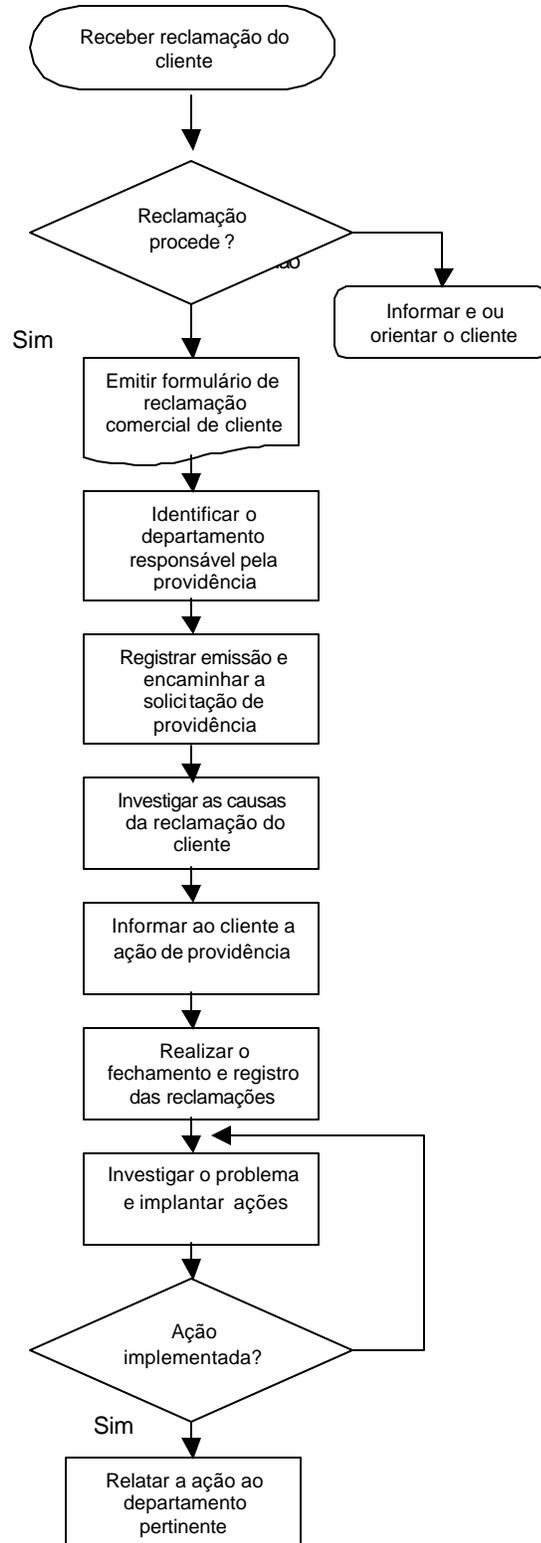


Figura 5.8. – R.C.

5.5.4. Medição da satisfação dos clientes

A empresa “A” unidade São José/SC, possui em carteira aproximadamente 1.200 clientes, distribuídos ao longo de seu território de atuação no estado de Santa Catarina. A medição da satisfação dos clientes dá-se em três momentos que caracterizam uma fase qualitativa no processo de avaliação:

- Contato diário – As transações correntes em todas as suas etapas são monitoradas junto aos clientes, pelo contato permanente dos vendedores e gerentes dos departamentos. Os canais de acesso direto aos responsáveis pelo negócio geram ações imediatas por parte da empresa quando da detecção de problemas. Tal prática é inerente ao tipo de negócio e fundamental para o sucesso da empresa.
- Programas de visitas – Os programas de visitas dos vendedores de campo, têm por objetivos a determinação de fatores de insatisfação, a medição qualitativa de satisfação e a realização de comparações com a concorrência.
- Processo de atendimento – As reclamações são tratadas como indicador de insatisfação, e o número de reclamações é um dos indicadores da qualidade. A sistematização de ações decorrentes de uma reclamação de cliente está descrita no item 5.5.3.

Além do processo qualitativo, a satisfação dos clientes passou à ser medida com a implantação da metodologia proposta neste trabalho, através de uma pesquisa formal realizada anualmente, aonde os clientes foram selecionados conforme os parâmetros a seguir:

*100% dos clientes que representam 70% do faturamento total do ano anterior;

*50% dos clientes que representam de 70% a 90% do faturamento do ano anterior, escolhidos aleatoriamente;

*20% dos clientes que representam de 90% a 100% do faturamento do ano anterior , escolhidos aleatoriamente.

A pesquisa foi realizada pelo emprego de questionários elaborados através consenso entre o avaliador e os gerentes dos setores envolvidos. Os questionários foram entregues pessoalmente pelos representantes aos clientes que mantêm contato comercial com a empresa. Os resultados obtidos pela realização da pesquisa equivalem ao período correspondente aos anos de 1997 e 1998.

A eficácia da pesquisa de satisfação pode ser comprovada pelo índice de retorno das pesquisas aos clientes finais, que na média do dois anos ficou em torno de 30%. O modelo dos questionários aplicados está apresentado no anexo III deste trabalho.

O cliente avalia para cada requisito, numa escala de 1 a 5, o seu grau de satisfação e importância. O número 1 corresponde à mais baixa satisfação e o número 5 corresponde à mais alta satisfação e importância. Os resultados são analisados segundo a metodologia conhecida como janela do cliente (*customer window*) em que são comparados o nível de satisfação e a importância para o cliente de cada um dos itens pesquisados (figura 5.9).

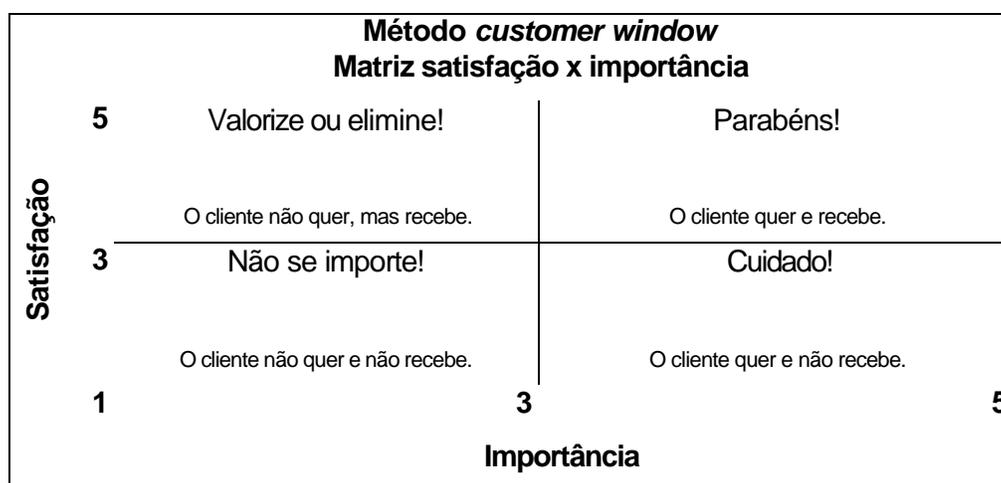


Figura 5.9. – Matriz de satisfação x importância

Os dados obtidos pelo relacionamento da satisfação com a importância em matriz, além de evidenciarem os pontos positivos, permitem a determinação dos planos de ação, com prioridade para aqueles itens situados no quadrante cuidado.

A performance do indicador de satisfação dos clientes é acompanhada pelos resultados obtidos em cada departamento, selecionando os quesitos relacionados aos serviços de maior importância para os clientes e avaliando-se a média da pontuação obtida em relação à satisfação dos clientes.

5.5.5. Resultados da satisfação dos clientes

Os valores apresentados nas figuras 5.10 a 5.13, retratam uma pesquisa aonde foram distribuídos aproximadamente 300 questionários por ano, e analisados aproximadamente 90 questionários a cada ano em que se aplicou a metodologia. Os resultados obtidos são referentes aos seguintes departamentos da empresa “A “:

A.1. Recepção

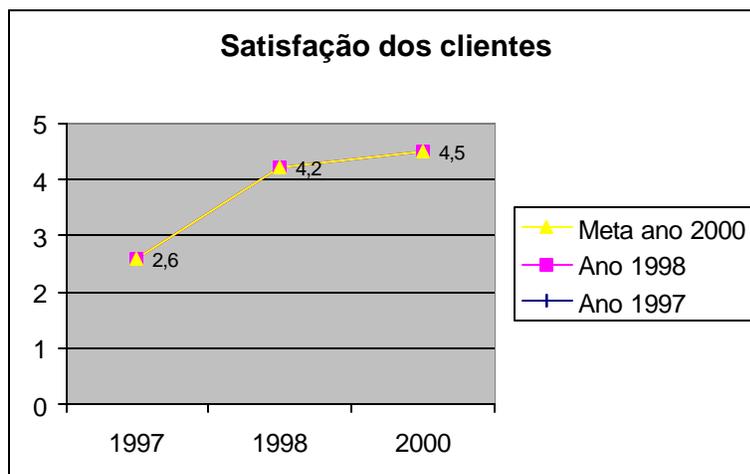


Figura 5.10. – Indicador satisfação dos clientes da empresa “A “
Resultado do setor de atendimento (Telefônico e recepção)

A figura 5.10, apresenta valores visivelmente crescentes no período correspondente ao ano de 1998 em relação à satisfação dos clientes do setor de atendimento. Este resultado reflete fielmente as mudanças que ocorreram no setor durante a coleta dos resultados e a importância das pessoas nos resultados dos processos em serviços.

Todas as funcionárias que atuam no atendimento realizam um treinamento durante o período de adaptação à empresa. Durante o ano de 1997, foram encaminhadas formal e informalmente diversas reclamações relacionadas com o atendimento telefônico da empresa. Estas reclamações geraram ações no sentido da melhoria do atendimento, através de mais treinamento e motivação no setor.

No entanto os resultados não foram satisfatórios e a empresa optou pela substituição da funcionária. Novamente foram realizadas as atividades de treinamento durante o período de experiência e os resultados foram extremamente satisfatórios.

De acordo com o resultado apresentado no último período analisado, a gerência estipulou como meta para o ano 2000 a média 4,5 para o setor de atendimento. Esta previsão está baseada em elementos técnicos como o aumento da experiência do funcionário, o apoio à realização de cursos de aperfeiçoamento e elementos motivacionais como a melhoria do salário do colaborador e o reconhecimento da importância de seus resultados.

A.2. Venda de equipamentos

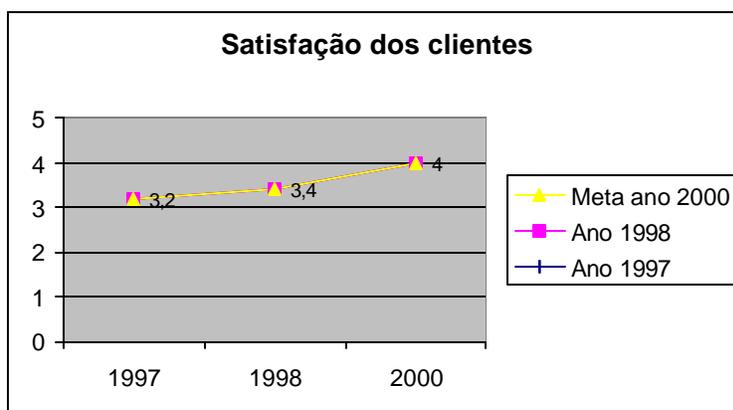


Figura 5.11. – Indicador satisfação dos clientes da empresa “A”.
Resultado do departamento comercial (equipamentos)

O departamento de vendas de equipamentos é o setor mais dinâmico da empresa em relação ao contato direto com o cliente, desta forma é de extrema importância que os colaboradores integrantes deste setor mostrem estar bem preparados para prestarem bom atendimento e esclarecimento aos clientes.

Para que a equipe de vendas “vista a camisa” e represente a empresa da melhor forma possível, são necessários fortes elementos motivacionais e de liderança que proporcionem o aumento da qualidade no serviço percebido pelo cliente.

A.3. Departamento de peças

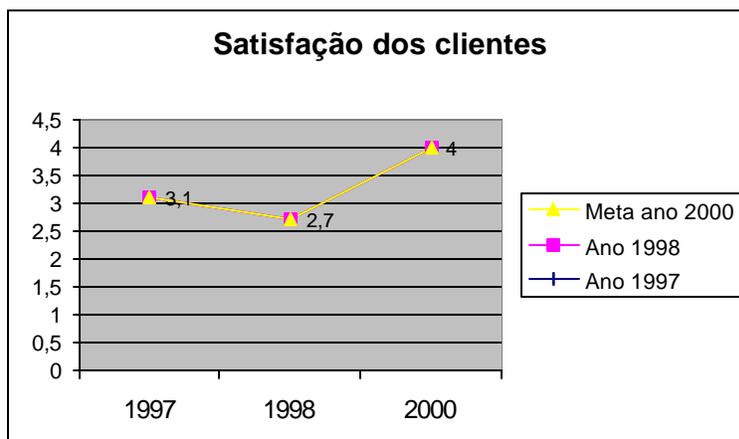


Figura 5.12. – Indicador satisfação dos clientes da empresa “A “
Resultado do departamento comercial (Peças)

Utilizando o método *Customer Window* para a análise dos resultados do departamento de peças, observou-se um grande percentual de respostas situados no quarto quadrante ou melhor, no quadrante Cuidado! O cliente quer e não recebe. Segundo informações dos envolvidos no setor, este problema ocorre pela falta de disponibilidade imediata de diversos itens de peças, principalmente relacionadas as peças importadas que necessitam de maiores prazos para entrega. No entanto o estoque de peças é um fator crítico para todas as empresas deste segmento, pois além de financeiramente oneroso para a empresa, um estoque com muitos itens, geralmente apresenta um índice de rotatividade baixo o que o torna um indicador importante mas com desempenho insatisfatório.

Para que a meta de desempenho em relação à satisfação dos clientes seja alcançada, a diretoria determinou que os envolvidos no departamento de peças deverão visitar pessoalmente os clientes com frequência estipulada pelo próprio departamento.

Outro elemento para a melhoria do setor, está relacionado ao apoio financeiro para o estoque atenda da melhor forma possível as exigências dos clientes. Esta estratégia prevê um maior nível de investimento a curto prazo, para aumentar o volume de vendas a médio prazo e estabilizar o índice de rotatividade do estoque a longo prazo.

A.4. Departamento de serviços

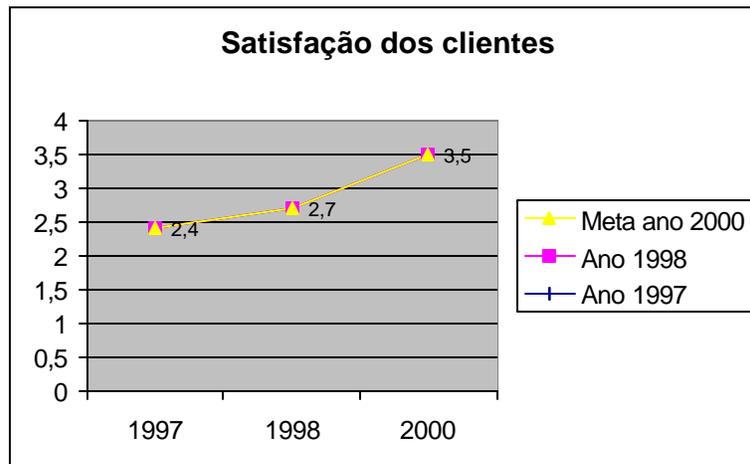


Figura 5.13. – Indicador satisfação dos clientes da empresa “A”.
Resultado do departamento de serviços (Assistência técnica)

Os resultados de satisfação dos clientes apresentados pelo departamento de serviços da empresa “A”, indicam a necessidade da implantação de melhorias com certa urgência. Os elementos identificados pela gerência e diretoria, que possam prover estas melhorias estão principalmente ligados à fatores de motivação e treinamento das pessoas envolvidas.

Quanto ao indicador treinamento, para que as metas sejam atingidas, será previsto um calendário anual de treinamentos com ao menos 25 horas de carga anual/técnico.

O fator motivacional deve ser melhorado com maior reconhecimento e apoio as decisões tomadas pelos mecânicos abrindo maior espaço para opiniões e sugestões para melhoria, reconhecimento com prêmios e promoções aos funcionários do setor que se destacarem nos aspectos de produtividade e atendimento de qualidade aos clientes.

5.6. Considerações relacionadas aos resultados obtidos com a aplicação da metodologia na empresa “A”

Através da metodologia de avaliação aplicada em parte das funções e processos apresentados pela empresa “A”, foram obtidos diversos valores que representam as principais questões relacionadas ao desempenho da empresa junto aos seus clientes. A identificação dos indicadores de desempenho, permite a empresa planejar ações voltadas para a melhoria contínua da qualidade nas atividades que proporcionam e agregam valor aos serviços prestados.

Alguns indicadores de grande importância para a empresa não foram analisados, entre estes, destaca-se o indicador da participação e desempenho da empresa no mercado. Os motivos pelos quais não foram estabelecidos resultados precisos refletem a falta da troca de informações confiáveis entre as empresas concorrentes, a falta de estrutura para obter dados em todo o mercado e a complexidade de estabelecer uma avaliação precisa em setores como a prestação de serviços e venda de peças num setor em que diversas pequenas empresas locais atuam informalmente.

A seleção e coleta dos dados referentes aos indicadores selecionados na primeira avaliação estratégica, disseminou entre as pessoas participantes dos processos uma nova postura que permitiu a melhoria dos resultados durante a implantação da metodologia. Todos os envolvidos contaram com apoio total da diretoria que passou à participar mais interativamente em relação aos resultados obtidos em cada departamento.

As etapas finais de implantação da metodologia não foram completadas em consequência da própria estrutura proposta, que determina a consolidação expansão e melhoria contínua dos indicadores. Mas os resultados foram divulgados e despertaram reações positivas na diretoria e gerência da empresa, que pretende consolidar os resultados, continuar com o processo de avaliação, manter um histórico das informações, projetar novas metas e melhorar constantemente a qualidade ampliando o sistema de avaliação por todas as funções da empresa e futuramente em suas filiais.

5.7. Avaliação e consolidação das melhorias através do PGQP.

Considera-se este item como pertencente a fase 4 da metodologia proposta, pois o mesmo contém informações relacionadas a melhorias obtidas nos processos da empresa “A”, que refletem numa avaliação com maior pontuação se comparada à primeira avaliação apresentada no capítulo 3.

Após a realização e entrega do relatório de avaliação do nível 1 do PGQP, partiu-se para a aplicação da metodologia de avaliação com o uso de indicadores na empresa “A” e posteriormente realizou-se o acompanhamento e avaliação das melhorias através da metodologia de auto-avaliação, proposta pelo nível 2 do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Com relação ao questionário, encontra-se em anexo a este trabalho, contendo a descrição dos quesitos de avaliação utilizados no nível 2.

Os avaliadores identificaram para cada quesito, os pontos fortes, oportunidades para melhoria e sugestões, que permitiram a elaboração do ‘relatório de consenso’, conforme apresentado a seguir:

1 – Liderança:

- Pontos fortes:

- ◆ A alta administração participa e lidera pessoalmente as práticas da qualidade e dá exemplos de suas ações e metas, tais como planos de novos treinamentos, recompensas pelo cumprimento de novas metas, etc.
- ◆ Foi iniciado a implantação de um programa da qualidade baseado em indicadores de desempenho com enfoque na melhoria dos serviços prestados e aumento da produtividade.

- Oportunidades para melhoria:

- ♣ Disseminar o programa da qualidade nas outras filiais e em outros departamentos, através da identificação de novos indicadores e atribuições de novas metas para toda a organização.

- Sugestões:

- ♣ Despertar a necessidade de urgência na implantação das melhorias, através de participação ativa dos líderes em cada setor e em todas as unidades da empresa

2 – Informação:

- Pontos fortes:

◆ A empresa dispõe de todas as ferramentas e de pessoal capacitado para analisar e gerenciar as informações de mercado, em apoio às metas globais do negócio.

- Oportunidades para melhoria:

♣ Abordar junto aos colaboradores, os principais tipos de informações financeiras e não-financeiras, e como cada tipo se relaciona com os principais processos da empresa, divulgando as prioridades de investimentos em cada setor;

♣ Sistematizar informações relativas à participação da empresa no mercado.

- Sugestões:

♣ Desenvolver uma rede de troca de informações referente à participação do mercado com as empresas que atuam no mesmo território e segmento do mercado da empresa.

3 – Planejamento estratégico:

- Pontos fortes:

◆ Com a implantação da metodologia a empresa passou à desenvolver critérios de planejamento a curto e médio prazos.

- Oportunidades para melhoria:

♣ O plano de metas da empresa deve ser expandido para todos os segmentos da mesma, divulgando-se as metas e os resultados obtidos, determinando investimentos e ações de curto, médio e longo prazo.

- Sugestões:

♣ A diretoria deve se aproximar ainda mais dos clientes e proporcionar um canal direto de reclamações e sugestões com os principais clientes.

4 – Recursos humanos:

- Pontos fortes:

◆ A empresa procura proporcionar um ambiente favorável ao estabelecimento de grupos, sem estabelecer um forte padrão hierárquico na tomada das decisões;

◆ Existe o apoio da direção em relação ao treinamento dos funcionários.

- **Oportunidades para melhoria:**

- ♣ Estabelecer um programa participativo, no sentido da prevenção de falhas e melhoria do atendimento nos serviços;
- ♣ Aumentar a contribuição de todos os envolvidos, no sentido de repassar as informações fornecidas pelos clientes de maneira informal

- **Sugestões:**

- ♣ Criar mecanismos de participação dos funcionários de forma a contribuir nas melhorias;
- ♣ Desenvolver um programa de reconhecimento em todos os setores da empresa.

5 – Processos:

- **Pontos fortes:**

- ◆ Pelo acompanhamento e mapeamento das funções foram identificados requisitos necessários para a melhoria dos processos, principalmente aqueles relacionados com a satisfação dos clientes.

- **Oportunidades para melhoria:**

- ♣ Sistematização dos dados relacionados à não conformidade;
- ♣ Atuação de maneira mais crítica na análise das reclamações;
- ♣ Aumento na dinâmica de resposta aos clientes.

- **Sugestões:**

- ♣ Melhor acompanhamento pela diretoria dos relatórios de reclamações e sugestões
- ♣ Diminuir o tempo do Feedback aos clientes, através de melhor definição das prioridades.

6 – Resultados:

- **Pontos fortes:**

- ◆ Alguns indicadores de desempenho foram estabelecidos e apresentaram resultados relativamente satisfatórios.

- **Oportunidades para melhoria:**

- ♣ Aplicar outros indicadores e buscar alternativas inteligentes para o cumprimento das metas estabelecidas pela direção;
- ♣ Desenvolver a necessidade de urgência na busca de melhores resultados.

- **Sugestões:**

- ♣ Divulgar os resultados em reuniões periódicas através de confraternização entre os colaboradores;
- ♣ Avaliar com maior frequência alguns resultados, principalmente aqueles relacionados à satisfação dos clientes;
- ♣ Desenvolver um sistema de avaliação e divulgação dos resultados alcançados pela concorrência.

7 – Clientes:

- **Pontos fortes:**

- ◆ A empresa possui uma boa rede de informação relacionada às necessidades dos clientes nos diversos setores em que atua;
- ◆ Estão disponíveis diversos canais formais e informais para envio de reclamações e sugestões dos clientes;
- ◆ Com a aplicação dos questionários de medição da satisfação dos clientes houve uma visível melhoria entre o relacionamento com diversos clientes e principalmente um maior empenho por parte dos funcionários em prestar um bom atendimento com qualidade nos serviços

- **Oportunidades para melhoria:**

- ♠ Existe uma certa dificuldade na previsão das expectativas de investimentos dos clientes com o propósito de adiantar algumas ações preventivas como a compra antecipada de equipamentos para melhorar o prazo de entrega dos mesmos;
- ♠ Diminuir a distância entre os clientes e os fabricantes dos equipamentos, principalmente relacionado a questão do feedback de uma fábrica à uma sugestão de alteração no projeto de algum equipamento;
- ♠ Despertar maior interesse dos fornecedores estrangeiros, principalmente relacionados ao poder de barganha de alguns dos maiores clientes da empresa.

- **Sugestões:**

- ♣ Buscar uma melhoria no relacionamento cliente-empresa-fabricante, através do incentivo de atividades recreativas entre as partes;
- ♣ Implantar novos indicadores identificados pelos clientes;
- ♣ Implantar ações de melhorias baseadas nos melhores concorrentes.

5.7.1. Resumo da avaliação nível 2

O quadro 18, apresenta um resumo da avaliação do nível 2 do PGQP, na empresa "A".

Quesitos		Total da avaliação		Resultado		Pontos		%	
1	Liderança (48)	25.8 +	=	+	15.6	=	24	X	65
					6.0	=	12	X	50
					4.2	=	12	X	35
2	Informações(37)	23.4 +	=	+	4.9	=	7	X	70
					6.5	=	10	X	65
					12.0	=	20	X	60
3	Planejamento Estratégico(30)	17.15 +	=	+	9.35	=	17	X	55
					7.8	=	13	X	60
4	Recursos Humanos(75)	36.05 +	=	+	3.6	=	9	X	40
					11.0	=	20	X	55
					13.0	=	20	X	65
					4.55	=	13	X	35
					3.9	=	13	X	30
5	Processos(70)	40.4 +	=	+	9.0	=	20	X	45
					13.6	=	17	X	80
					9.0	=	15	X	60
					4.0	=	10	X	40
					4.8	=	8	X	60
6	Resultados(90)	49.7 +	=	+	22.75	=	35	X	65
					17.5	=	25	X	70
					5.2	=	13	X	40
					4.25	=	17	X	25
7	Clientes(150)	80.8 +	=	+	11.9	=	17	X	70
					22.4	=	32	X	70
					4.8	=	8	X	60
					6.75	=	15	X	45
					27.95	=	43	X	65
					7.0	=	35	X	20
TOTAL DA AVALIAÇÃO		323.0							

Quadro 18 : Resumo da avaliação do nível 2 – Empresa "A".

A pontuação apresentada no quadro acima, é obtida em cada um dos quesitos através da multiplicação entre o percentual alcançado em cada item e a pontuação máxima correspondente a cada item.

O resumo final da avaliação é determinado pelo somatório dos quesitos, obtendo-se o resultado final que para a empresa “A” foi 323,0 pontos, de um total máximo possível de 500 pontos para o nível 2. Através da pontuação apresentada nesta avaliação nota-se que a empresa avaliada está acima do limite mínimo de pontuação (300 pontos) determinado pelo PGQP para este nível.

Os resultados apresentados pela empresa apresentaram uma expressiva melhoria em relação à primeira avaliação apresentada no capítulo 3 deste trabalho, quando a empresa atingiu uma pontuação de 107 pontos no nível 1. A melhoria da qualidade obtida através da implantação da metodologia, juntamente com o esforço dos colaboradores e diretoria da empresa foram os fatores determinante dos resultados alcançados.

A figura 5.14, ilustra os resultados comparativos entre a pontuação obtida na avaliação e a pontuação máxima determinada pelo PGQP.

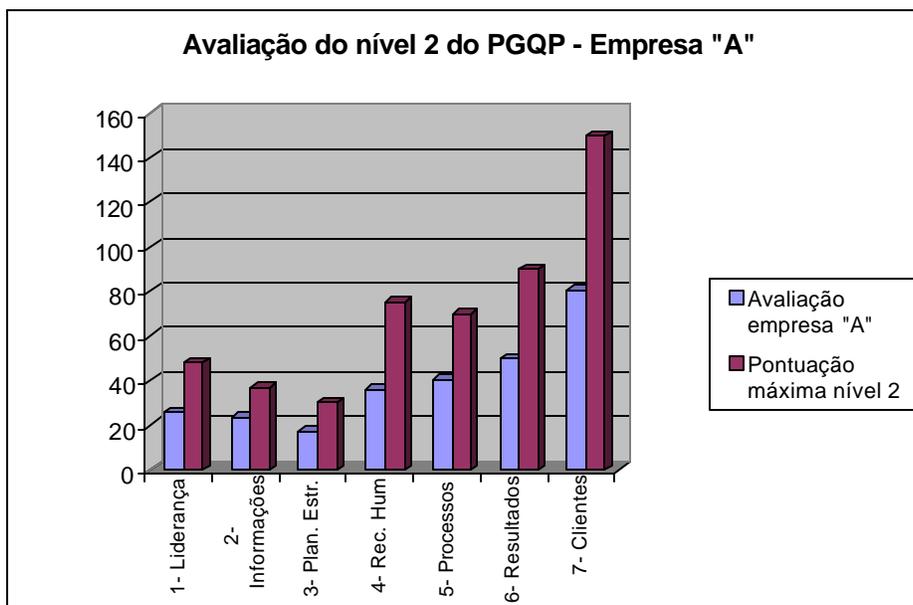


Figura 5.14. – Comparativo entre a pontuação da empresa “A” e o nível 2 do PGQP.

Através da análise da figura, percebe-se que a empresa atingiu aproximadamente 60% da pontuação máxima em todos os quesitos exigidos pelo nível 2 do PGQP. Este resultado é satisfatório, considerando que esta é a primeira avaliação deste nível na empresa “A”, que mostrou interesse por novas avaliações e continuidade na implantação de melhorias em relação à gestão pela qualidade voltada para a satisfação dos clientes.

Capítulo 6. Conclusões

A estrutura do presente trabalho foi desenvolvida através da abordagem conceitual e prática da qualidade em empresas de serviços. Desta forma os aspectos conclusivos são conduzidos de maneira a tratar dos assuntos definidos pelos objetivos delineados inicialmente pela pesquisa. Além de recomendações para futuros estudos e da exposição do confronto entre os resultados alcançados com os objetivos definidos no capítulo introdutório.

6.1. Quanto ao objetivo geral

O cumprimento do objetivo geral está diretamente associado a execução dos objetivos específicos expostos no trabalho. Portanto, conclui-se que a proposição do presente trabalho em: ***“formular, implantar e avaliar uma proposta de um programa estruturado para a melhoria na qualidade dos serviços básicos prestados por empresas atuantes em setores distintos do mercado”***, foi obtida através das evidências desenvolvidas no texto e nas ações que concretizaram a pesquisa aqui exposta.

Quanto aos benefícios obtidos com o alcance do objetivo geral, conclui-se que:

- Foram identificados grupos de indicadores de desempenho para três empresas serviços que atuam em setores distintos do mercado;
- Em uma das empresas objeto de estudo foram obtidos resultados positivos de desempenho com a implantação do método proposto;
- Foram envolvidas pessoas das organizações nas avaliações, despertando maior interesse destes com assuntos da qualidade;
- As empresas “B” e “C”, terão acesso ao método e à assessoria para implantação;
- A implantação da metodologia em outras empresas de serviços que demonstrarem interesse é viável, e os benefícios relacionados ao método serão avaliados e obtidos pelo mercado;
- Um novo método de avaliação e melhoria da qualidade foi estabelecido para serviços.

6.2. Quanto aos conceitos apresentados no suporte teórico

O suporte teórico apresentado neste trabalho foi suficiente para definir as questões envolvidas no alcance dos resultados práticos esperados. Durante a realização e organização dos conceitos, foram encontradas algumas dificuldades de acesso a bibliografias atualizadas e completas que tratam dos assuntos principais, como de indicadores utilizados em serviços e metodologias de diagnóstico e melhoria da qualidade organizacional direcionadas à empresa de serviços.

Procurou-se apresentar uma revisão bibliográfica compacta e concisa, abordando as questões definidas pelos objetivos, com definições dos principais autores relacionados com o tema proposto, sem expandir os conceitos à outras áreas do conhecimento, apesar da sua importância, de maneira a direcionar o suporte teórico ao propósito a que refere-se um trabalho de dissertação.

Os elementos estratégicos para serviços, definidos por William Davidow, expõem o propósito da necessidade de avaliar os serviços através de medidas qualitativas e quantitativas como a satisfação dos clientes, elemento este que é consolidado no presente trabalho através da aplicação da metodologia proposta.

Dentre os assuntos abordados pela bibliografia, destacam-se as evidências e características do envolvimento dos clientes como referencial na definição de indicadores, assunto este que fundamenta o objetivo central deste trabalho, que consiste no desenvolvimento de uma metodologia baseada em indicadores para empresas de serviços.

Vale ressaltar que, as características intrínsecas ao bom desempenho e a qualidade dos serviços estão vinculadas ao desempenho e qualidade de pessoas.

Portanto as organizações que atuam e desejam permanecer no setor devem estar preparadas e dispostas a investir na valorização e promoção da qualidade de vida das pessoas que atuam nas organizações, além da sociedade, que determina a razão da existência de qualquer organização.

6.3. Quanto a consolidação da análise prática.

A utilização de indicadores organizacionais em programas e modelos de avaliação da qualidade vem apresentando uma forte tendência de crescimento no meio acadêmico e empresarial. Isto decorre das características estruturais

encontradas em Programas Regionais da Qualidade como o PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade) e no PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), modelos estes, baseados em referenciais internacionais e aplicados em diversas organizações, nos mais diferentes setores e regiões do Brasil.

O fluxo de atividades determinado na aplicação do método de auto-avaliação do PGQP é apresentado de forma facilitada e perfeitamente compreensível entre os participantes ou avaliadores responsáveis pela aplicação do modelo. As pessoas envolvidas na aplicação dos casos práticos não mostraram resistência e se identificaram adequadamente as atividades necessárias para a apresentação de recomendações e comentários.

No entanto, a aplicação direta e simples do método desenvolvido pelo PGQP não determina benefícios para as empresas. O referencial determina os critérios para a avaliação da existência de uma cultura ou de um programa da qualidade em vigor na organização. O uso do modelo não implica recomendações para a estruturação gerencial de um sistema da qualidade e planejamento, para que posteriormente sejam efetuadas avaliações das melhorias obtidas. Portanto, **cabe a empresa fixar suas metas e planejar ações concebidas especificamente** para atacar as causas da baixa pontuação.

Quanto ao objetivo de consolidar a análise prática através de referenciais em uso, este foi alcançado com a aplicação de um modelo já existente e com o estudo de casos desenvolvidos nas três empresas de serviços apresentadas no trabalho.

6.4. Quanto a adequação da metodologia de avaliação.

O conteúdo apresentado pela adequação da metodologia para aplicação em serviços evidencia as características relevantes para a melhoria da qualidade, marcantes nos resultados obtidos no processo de prestação de serviço. Tais elementos, quando agrupados revelam os principais objetivos da organização, como o atendimento às necessidades dos clientes através de uma filosofia adequada para a qualidade, visando um equilíbrio entre a garantia de que o cliente externo obtenha exatamente aquilo que necessita e a garantia de manutenção da motivação entre os colaboradores internos da organização.

A implementação da qualidade ou de qualquer processo de mudança nas empresas envolve fases como a sensibilização, o planejamento, o desenvolvimento de atividades ou experiências, a institucionalização e a consolidação do sistema através de mecanismos de sustentação e melhoria contínua. Além destas fases, os fundamentos para um modelo atual de gestão devem ser desenvolvidos a partir de questões como o comprometimento da direção, a valorização das pessoas, uma visão de futuro com foco nos resultados, qualidade centrada no cliente, gestão baseada em processos e indicadores de desempenho, respostas rápidas com enfoque pró-ativo e aprendizado contínuo. Neste contexto, foi adequada a metodologia proposta neste trabalho, como se observa nos resultados obtidos.

6.5. Quanto aos indicadores propostos como fatores de avaliação e ferramentas da qualidade

O presente trabalho destaca importância das informações sob a forma de indicadores para que as decisões quanto aos mecanismos de desempenho sejam tomadas na organização, em função de medições e análises estruturadas de dados capazes de introduzir melhorias de forma mais eficiente e em ordem de prioridades.

Ao estabelecer indicadores para serviços, é necessário verificar se estes refletem processos menores, pouco “complexos” ou de fácil medição. Caso contrário, recomenda-se “segmentar” tais processos para facilitar possíveis ações pontuais e imediatas que são geralmente necessárias quando tratamos de serviços, de maneira que sejam resgatadas informações sem a necessidade de interromper a avaliação naquele período em que se fez necessária a intervenção.

Foram identificados e propostos indicadores de desempenho nas empresas de serviços analisadas, de maneira a permitir que cada função ou processo seja avaliado, mapeado e evolua conforme as necessidades e aspirações estratégicas de cada organização. Muitos dos indicadores mencionados no trabalho foram identificados pelos gerentes e até mesmo pelos proprietários das empresas, que perceberam a importância do estabelecimento e acompanhamento do desempenho de funções através de indicadores no processo de auto-avaliação e busca da melhoria de resultados nos serviços.

6.6. Quanto a estruturação da metodologia proposta

Dentre os objetivos específicos deste trabalho, aquele com maior “destaque”, consiste na estruturação da metodologia aplicada em serviços, conforme apresentado na figura 4.4. do texto. A estrutura da metodologia foi elaborada a partir de referenciais teóricos e práticos, que formaram um cenário de elementos básicos através dos quais estruturou-se o modelo proposto.

Pelas características dos elementos constituintes da estrutura apresentada, conclui-se que a metodologia mostrou ser de fácil aplicação, exigindo relativamente baixa necessidade do envolvimento de documentação, se comparada com programas da série ISO 9000, além ser aplicável nos diversos segmentos caracterizados pela prestação de serviços.

O enfoque da aplicação da metodologia é direcionado a empresas de serviços e fundamentalmente é associado a indicadores de desempenho. A estrutura e os requisitos necessários para aplicação da metodologia proposta são perfeitamente disponíveis na maioria das empresas que desejam implementar um modelo de gestão da qualidade, o que proporciona ao modelo sugerido, um contexto de auto-avaliação da qualidade.

Devido a ainda pequena consistência de modelos da mesma natureza com aplicabilidade em serviços, a elaboração da metodologia consistiu na principal dificuldade do trabalho, no entanto superada em parte pela experiência com que o trabalho foi orientado e pela motivação em desenvolver um modelo novo em sua estrutura e aplicação.

6.7. Quanto a implantação e avaliação do projeto

Mesmo considerando o fato que a aplicação da metodologia proposta na empresa “A” ocorreu de maneira piloto, as seguintes conclusões podem ser mencionadas:

- Recomenda-se que a aplicação dos indicadores deva ocorrer de forma gradual, inicialmente apenas em setores mais “críticos” identificados previamente na organização;
- As ações relacionadas ao cumprimento de algumas fases ocorreram de maneira dessincronizada, pois os indicadores foram aplicados logo no começo do processo de implantação, mas este fato em nada atrapalhou o alcance dos objetivos;

- No conteúdo do capítulo 5, não foi possível identificar ou separar claramente as etapas propostas, devido a dinâmica da implantação e apresentação dos resultados, isto pode ser prejudicial para uma perfeita compreensão da proposta feita, mas tal fato pode ser contornado com a identificação das fases e etapas junto a cada uma das ações apresentadas;
- As realimentações ocorrem rapidamente em serviços e raramente são previstas ou registradas. Este fato exige agilidade e capacidade das pessoas envolvidas na coordenação e implantação das atividades inerentes ao programa;
- A fase 4, de consolidação da avaliação, não foi totalmente completada, devido ao tempo insuficiente necessário para revisar o sistema e realizar o looping necessário para definição de mecanismos de sustentação e melhoria contínua dos serviços determinando a característica de um processo inacabado, mas os resultados foram obtidos e os mecanismos de sustentação devem ser desenvolvidos e adaptados dentro da empresa com as condições e ferramentas disponíveis;
- A implantação exige o envolvimento das pessoas da organização e demanda certo tempo e trabalho à todos os envolvidos, inclusive aos clientes. Com a aplicação da metodologia, conseguiu-se envolver os colaboradores e clientes da empresa “A” satisfatoriamente, não completamente, devido a relativa falta de experiência com a aplicação do método com a coordenação das pessoas voltadas aos resultados;
- A implantação da metodologia e obtenção de resultados só é possível com o envolvimento da alta direção da empresa no processo;
- Antes da aplicação dos questionários não tinha-se valores concretos relacionados à satisfação dos clientes da empresa “A”. Através dos resultados obtidos, a diretoria da empresa passou a coordenar ações para a melhoria de tais resultados frente aos concorrentes;
- Com a aplicação da proposta, a empresa tornou-se mais “familiarizada” ao ambiente da qualidade e obteve melhoria em alguns indicadores de desempenho;
- Devido as características inerentes aos serviços, muitas ações pontuais e imediatas são necessárias e a maioria destas não são registradas pela inviabilidade de tempo necessário ao cumprimento desta tarefa. Como exemplo, cita-se alguns atendimentos a clientes da empresa “A”, em que os “defeitos” dos equipamentos foram resolvidos com ações praticamente imediatas, através de contato telefônico sem a presença do técnico no local;

- Sugere-se denominar a metodologia proposta como auto-avaliação da qualidade voltada aos serviços.

Observa-se, assim, que diversos elementos conclusivos envolvendo a implantação e avaliação da metodologia podem ser evidenciados no decorrer do trabalho desenvolvido.

6.8. Quanto a validação e generalização do modelo proposto em serviços

Considera-se o último objetivo específico executado, sob o aspecto de declarar válido o modelo o modelo proposto, pela sua descrição completa e aplicação prática realizada com a obtenção de resultados relativos ao desempenho de uma empresa de serviços real e atuante no mercado.

Quanto a generalização do modelo, conclui-se que apenas o primeiro passo foi dado. A aprovação do modelo será difundida somente com o tempo e com o possível interesse que outras empresas venham mostrar pela aplicação da metodologia.

A implantação prática feita mostra que a continuidade das ações desenvolvidas e propostas pelo modelo são viáveis e compatíveis com a realidade encontrada nas empresas atuantes no setor em questão.

6.9. Recomendações

A recomendações gerais deste trabalho visam a continuidade da pesquisa aqui exposta além de fatores de ordem prática citados para o aprimoramento e aplicação do método. Desta maneira indica-se como sugestão e extensão do tema estudado:

- Identificar e agrupar novos ramos de atuação de empresas de serviços, propondo indicadores para avaliação e melhoria da qualidade;
- Definir novos períodos de avaliação da satisfação dos clientes de serviços, visto que o período de um ano pode ser considerado extenso para esta atividade;
- Desenvolver mecanismos de sustentação das melhorias em serviços, baseados em programas motivacionais dos funcionários;
- Generalizar o método aqui proposto através da sua aplicação a outras empresas;
- Despertar a necessidade da medição do desempenho nas empresas atuantes no mercado;

- Propor um Programa Regional da Qualidade para o Estado de Santa Catarina (PRQSC), direcionado à todas as organizações do Estado e vinculado aos moldes de um programa com reconhecimento à nível Nacional como o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade).

Como visto, o encadeamento de outras ações em torno do assunto são necessárias ao sucesso do que se propõe empresas que queiram tornar-se **competitivas**.

7. Referências bibliográficas

- ALBRECHT, Karl. *The only thing that matters-bringing the power of the customer into the center of your business*. Homewood,Ill.: Dow Jones-Irwin, 1993.
- CAMPOS, V. Falconi. *TQC – Controle da Qualidade Total*. Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1992.
- CASTELLI, Geraldo. *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
- COBRA, Marcos & RANGEL, Alexandre. *Serviços ao cliente – uma estratégia competitiva*. São Paulo: Marcos Cobra,1992.
- CROSBY, Phillip B. *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.
- DAVIDOW, William H. & UTTAL, Bro. *Total customer service – the ultimate weapon*. New York: Harper & Row, 1991.
- DEMING, William Edwards. *Qualidade – A revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. FPNQ. *Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência da desempenho*. São Paulo, 1997.
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. FPNQ. *Critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para a excelência da desempenho*. São Paulo, nov.1998.
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. FPNQ. *Indicadores de desempenho*. São Paulo, Dez.1995.
- GARVIN, David A. . *Gerenciando a Qualidade – a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIANESI, Irineu G. N. & CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1996.

- GIL, Antônio de Loureiro. *Qualidade Total nas Organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade*. São Paulo: Atlas, 1992.
- HOROVITZ, Jaques. *Qualidade de serviço – a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo: Nobel, 1993.
- ISHIKAWA K. *Controle da Qualidade Total à Maneira Japonesa*. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1993.
- JURAN, Joseph M. *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- JURAN, Joseph M. *A qualidade desde o projeto – novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- JURAN, Joseph M. *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo, Atlas, Vol.1, 1986.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, Atlas, 1991.
- LEVITT, Theodore. *The marketing imagination*. New York: The Free Press, 1990.
- LOBOS, Júlio. *Encantando o cliente externo e interno*. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- MATTOS, José Fernando César et al. *Auto-avaliação: um caminho para a excelência*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.
- MCGEE, J. e PRUSAK, L. Informações e processos de gestão, In: *Gerenciamento Estratégico da Informação*. Rio de Janeiro: Campas, 1994.
- OLIVEIRA JÚNIOR, João de. “Aspectos da qualidade de serviços”. *Controle da qualidade*. Mai-jun, Nº 14, p.35-48, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade no Processo*. São Paulo: Atlas, 1995.

Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. O Rio Grande da Qualidade.

Amanhã Economia e Negócios. Ano X, nº111, set. 1996.

SASSER, W. E. & OLSEN, R. P. & WYCKOFF, D. D. *Management of service operations*. Boston: Allyn & Bacon, 1978.

STEWART, Tomas A. *Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAGUCHI, Genichi. *Engenharia da qualidade em sistemas de produção*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

WHITELEY Richard. *Foco no cliente*. HSM – Management Nº4 Set.-Out. 1997.

Bibliografia complementar

- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo : Futura, 1998.
- MARES DO SUL. *Revista de Turismo e Aventura*. Edição Especial. Ano 4 – Nº 18 – Florianópolis, Out.1997.
- PARASURAMAN, A. & ZEITHALMM, Valerie A. & BERRY, Leonard L. “*A conceptual model of service quality and its implications for future reserch*”. Journal of Marketing. Fall 1985, pp.41-50.
- PARASURAMAN, A. & ZEITHALMM, Valerie A. & BERRY, Leonard L. *Delivery service quality : balancing customers perceptions and expectionations*. New York: Free Press, 1990.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Qualidade Total na Prática*. São Paulo: Atlas, 1994.
- Programa SEBRAE da Qualidade Total para as micro e pequenas empresas. Brasília: Edição SEBRAE, v.1-14, 1995.
- CARDOSO, Olga R. *Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado*. Tese, UFSC, 1995.
- Relatório da Gestão COPESUL – *Prêmio Nacional da Qualidade 1997 na Categoria de Manufaturas*. São Paulo, 1997.
- Relatório da Gestão WEG – *Prêmio Nacional da Qualidade 1997 na Categoria de Manufaturas*. São Paulo, 1997.
- ROLT, Mirian I. P. de. *O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas*. Dissertação, UFSC,1998.
- SRF/DNRC. *Tabela de atividades econômicas*. Brasília: Secretaria da Receita Federal/ Departamento Nacional de Registro e Comércio.
- WILSON Larry. *Associe-se a seus clientes* .HSM-Manangement Nº10 Set-Out. 1998.

8. Anexos

ANEXO I

Auto – avaliação nível 1 – PGQP

Quesitos

AUTO-AVALIAÇÃO (PGQP): NÍVEL 1

1 – O principal executivo da unidade está comprometido com a qualidade?

	Máx.	Valor	PGQP
1.			O Principal executivo da Unidade está comprometido com a Qualidade?
1.1	20		Ele aceita e colabora com o programa da qualidade.
1.2	30		É ele quem lidera pessoalmente o programa da Qualidade na Unidade , e toda a equipe o percebe.
1.3	20		Ele dedica pelo menos 10% do seu tempo a estudo do assunto Qualidade e a visitas a outras Empresas .
1.4	30		Ele efetivamente pratica os conceitos da gestão da Qualidade Total na condução da sua Unidade .
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

2 – O programa da qualidade tem **objetivos** claros, conhecidos por todos?

	Máx.	Valor	PGQP
2.			O Programa da Qualidade tem objetivos claros conhecidos por todos?
2.1	30		Os objetivos e resultados do programa são acompanhados por todos os gerentes da Unidade .
2.2	20		O Comitê de Promoção periodicamente verifica o progresso programa, atuando sobre os processos de modo a evitar reincidência das causas de insucesso.
2.3	30		Os objetivos do programa da Qualidade estão alinhados com objetivos do negócio da Unidade ; ao cumprir as atividades programa as pessoas sentem que o que estão fazendo é ou será útil para o seu dia-a-dia no trabalho.
2.4	20		Existe uma forte divulgação visual do programa, impactando constantemente a totalidade das pessoas da Unidade com planos, instruções e resultados obtidos.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

3 – O programa da qualidade está solidamente **estruturado na unidade** ?

	Máx.	Valor	PGQP
3.			O Programa da Qualidade está solidamente estruturado na Unidade ?
3.1	20		O Principal Executivo da Unidade lidera um Comitê de Promoção que se reúne sistematicamente pelo menos uma vez ao mês para gerenciar a implantação da Qualidade.
3.2	20		Há um Secretário Executivo da Qualidade cuja principal ocupação é a facilitação do processo de implantação da gestão da Qualidade Total na Empresa .
3.3	30		O Secretário Executivo da Qualidade é competente na função e apresenta capacitação diferenciada para facilitação do processo.
3.4	30		Existem facilitadores em número e alocação de tempo compatível a demanda requerida em cada momento, com programa de capacitação teórico-prático acompanhado pelo Comitê de Promoção .
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

4 - Existe um programa de capacitação organizado na **unidade**?

	Máx.	Valor	PGQP
4.			Existe um Programa de Capacitação organizado na Unidade ?
4.1	20		É mantida atualizada, no nível do Comitê de Promoção uma matriz de capacitação cobrindo todo o efetivo da Unidade e o respectivo perfil de treinamento.
4.2	20		O cronograma de treinamento e demais atividades de capacitação são controlados no nível do Comitê de Promoção .
4.3	30		A capacitação é mantida e reforçada através de: - debates e ou cursos cobrindo temas críticos; - visitas a outras visando a troca de experiências.
4.4	30		O treinamento ministrado em função de necessidades efetivamente identificadas e imediatamente antes da aplicação prática.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

5 – Existem **programas participativos na unidade** ?

	Máx.	Valor	PGQP
5.			Existem programas participativos na Unidade ?
5.1	20		Os processos participativos têm seus objetivos estabelecidos e periodicamente revisados pelo Comitê de Promoção .
5.2	20		Os grupos são acompanhados por facilitadores capacitados e se apresentam regularmente a Comitês de Orientação .
5.3	30		Há metodologia implantada para desenvolvimento das atividades de grupos participativos, com CCQ, 5S ou Solução de Problemas , ocupando pelo menos 10% do efetivo da Unidade .
5.4	30		Pelo menos 50% do efetivo da Unidade participam ativamente de um dos processos participativos acima mencionados.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

6 – A rotina é **gerenciada** através de **indicadores de desempenho**?

	Máx.	Valor	PGQP
6.			A rotina é gerenciada através de indicadores de desempenho?
6.1	10		Os membros do Comitê Executivo da Unidade têm indicadores de desempenho que efetivamente cobrem as suas atividades rotina.
6.2	15		Os membros do Comitê Executivo da Unidade cumprem procedimentos de verificação dos resultados pelo menos mensalmente utilizando dados quantitativos ou qualitativos, com enfoque estatístico e atuando metodicamente na causa dos desvios.
6.3	20		Os gerentes têm indicadores de desempenho que efetivamente cobrem as suas atividades de rotina.
6.4	25		Os gerentes cumprem procedimentos de verificação dos resultados pelo menos mensalmente utilizando dados quantitativos ou qualitativos, com enfoque estatístico, e atuando metodicamente na causa dos desvios.
6.5	30		Todo executivo analisa criticamente, pelo menos semestralmente a sua gestão de acompanhamento de rotina avaliando-se pelo uso do seu tempo, pela satisfação de seus clientes e pela motivação da sua equipe.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

7 – Existe uma metodologia de **padronização** implantada na unidade?

	Máx.	Valor	PGQP
7.			Existe uma metodologia de padronização implantada na Unidade ?
7.1	10		Existe um manual de padronização formalmente definido na Unidade.
7.2	15		Um sistema administrativo eficiente controla a emissão, distribuição e atualização da documentação técnica.
7.3	30		A Unidade controla a implantação dos padrões, priorizando processos e tarefas que são mais críticos para assegurar os resultados demandados pelos clientes.
7.4	25		Os padrões operacionais são elaborados de forma participativa, envolvendo os executores das tarefas a que se destinam.
7.5	20		Os padrões operacionais são utilizados no treinamento dos operadores para as tarefas de rotina bem como no processo de análise das causas dos resultados insatisfatórios constatados na sua execução.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

8 – Existe sistema organizado para a **gestão** das melhorias?

	Máx.	Valor	PGQP
8.			Existe sistema organizado para a gestão das melhorias?
8.1	40		Os membros do Comitê Executivo da Unidade têm projetos de melhoria medidos por indicadores de desempenho , e discutem o seu andamento pelo menos mensalmente com a equipe e trimestralmente em reunião do Comitê de Promoção .
8.2	30		Todos os envolvidos nos planos dispõem de cronogramas em que ficam claros os recursos necessários e os resultados esperados com verificações freqüentes e não apenas no final de cada etapa, quando não há mais possibilidade de correção.
8.3	15		O método de planejamento das melhorias da Unidade é revisado anualmente visando o aperfeiçoamento do processo.
8.4	15		Os projetos de melhorias estão ligados ao planejamento estratégico da Empresa ou a outras formas sistemáticas de identificação de oportunidades.
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

9 – O programa de qualidade privilegia a **satisfação dos clientes** da unidade?

	Máx.	Valor	PGQP
9.	30		O Programa de Qualidade privilegia a satisfação dos clientes da Unidade ?
9.1	10		A identificação dos indicadores de satisfação dos clientes é efetuada pela equipe em processo participativo e comprovada aos respectivos clientes.
9.2	10		A comunidade, acionistas e a própria equipe da Unidade são também considerados seus clientes.
9.3	30		A satisfação dos clientes é medida periodicamente e gerenciada através de indicadores de desempenho .
9.4	10		Existem indicadores de motivação da equipe da Empresa controlados ao nível do Comitê de Promoção .
9.5	20		Os indicadores de satisfação dos clientes são validados pelo menos anualmente pelo Comitê de Promoção .
	100		PERCENTUAL DO QUESITO

Evidências objetivas

.....

ANEXO II

Auto- avaliação nível 2 – PGQP

Quesitos

AUTO-AVALIAÇÃO (PGQP): NÍVEL 02

1- LIDERANÇA

1.1.Liderança da alta administração

(0) A direção não participa pessoalmente da liderança: a equipe tenta adotar as práticas da qualidade por conta própria.

(30) A direção demanda que a equipe adote as práticas da qualidade porque outras empresas também adotam, embora a própria direção nem sempre aja pelo discurso.

(80) A direção reconhece a importância da qualidade para o sucesso da empresa e, sistematicamente, dá o exemplo nas suas ações e metas, tais como, participando em treinamentos, interagindo com e aconselhando outros funcionários.

(100)As práticas da Qualidade centrada no cliente são regularmente divulgadas e reforçadas pela direção. A direção não se limita em liderar para a qualidade na própria empresa: estende sua atuação em toda a sociedade.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

1.2. Gestão para a qualidade

(0) A gestão é orientada para convencer os clientes da empresa de que os produtos e serviços oferecidos são bons e de preço justo, independente de atenderem aos requisitos dos clientes.

(30) Mede-se os indicadores de desempenho dos produtos e serviços e são tomadas algumas ações corretivas, embora nem sempre enfocando as necessidades dos clientes.

(80) Há um planejamento dos principais indicadores de desempenho e uma gestão sobre as causas correspondentes, levando-se em conta as necessidades do cliente.

(100) A qualidade centrada no cliente está presente na cultura e nos valores da empresa, os quais são fixados pela direção, difundidos sistematicamente, e compõem a gestão da empresa.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

1.3 Responsabilidade Comunitária e Espírito Cívico da Empresa

(0) A Empresa se omite na discussão de temas de impacto social ou comunitário.

(30) A Empresa reconhece o custo social da sua operação e apresenta algumas ações no sentido de minimizá-lo.

(80) A Empresa, através de sua Direção ou funcionários, participa de atividades de interesse da sociedade em nível nacional ou regional; negocia com a comunidade de suas ações que tenham impacto social.

(100) A Empresa declara seu código de ética no negócio, assumindo responsabilidades nos âmbitos social, cultural, educacional e tecnológico para o benefício da comunidade e do País. Existem indicadores nessas atividades.

() **PERCENTUAL DO ITEN**

Evidências objetivas

.....

2. INFORMAÇÃO

2.1 Abrangência e gestão dos dados e Informações sobre Qualidade e Desempenho

(0) A empresa não emprega análise sistemática de dados para orientar suas ações.

(20) Alguns dados críticos de desempenho são acompanhados, provavelmente na área financeira, e limitados à Alta Administração.

(70) Os dados abrangem vários aspectos do negócio, como finanças, Qualidade, atendimento e clientes, e são usados por pessoas de diferentes níveis hierárquicos.

(100) A análise de dados é abrangente, validada e amplamente empregada, servindo inclusive para aperfeiçoar o próprio procedimento de coleta e uso de informações. Asseguram-se confiabilidade em tempo hábil e acesso rápido a esses dados.

() **PERCENTUAL DO ITEN**

Evidências objetivas

.....

2.2 Comparações com a concorrência e referenciais de excelência

(0) Não são utilizados dados que contemplem comparação da Empresa e referenciais externos.

(20) As metas de melhoria são baseadas na análise das limitações da Empresa, com pouca ênfase a referenciais externos.

(60) A Empresa busca dados referenciais através de fontes de domínio público ou ensaios e avaliações, sem usar necessariamente essas avaliações na melhoria dos seus processo.

(100) Os resultados da Empresa são analisados sistematicamente em relação à concorrência e a referenciais de excelência, visando à melhoria contínua de seus processos.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

2.3 Dados da Empresa: Análise e Uso

(0) Dados de Qualidade e desempenho são escassos e pouco estruturados: raramente são consultados.

(30) Há dados estruturados, eventualmente usados para analisar reclamações, por exemplo.

(70) Há sistemas para analisar os dados de Qualidade, clientes, desempenhos operacionais e financeiro. Algumas projeções de metas baseiam -se nelas.

(100) Requisitos de Qualidade atuais e futuros são metodicamente identificados e combinados com dados financeiros, de Qualidade e do desempenho atual, para planejar as ações prioritárias para melhorias, inclusive do próprio planejamento.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 Processo de Planejamento da Qualidade e do Desempenho da Empresa

(0) O planejamento está concentrado em reagir às circunstâncias, ou, no máximo, em estimar o curto prazo.

(30) A Empresa efetua esporadicamente um plano de metas, normalmente mais dirigido aos aspectos do negócio.

(80) Há um sistemático planejamento estratégico do negócio baseado também em Qualidade e atendimento aos clientes.

(100) Visando à melhoria contínua e ao desempenho futuro, a Alta Direção propõe diretrizes de curto e longo prazos. Com a participação dos setores da Empresa, as diretrizes são desdobradas em ações, para as quais asseguram-se recursos adequados.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

3.2 Planejamento da Qualidade e do Desempenho

(0) Os planos demonstram apenas dados de curto prazo, ou não contemplam requisitos de Qualidade.

(30) Os planos para melhorias de Qualidade são pouco abrangentes, e, normalmente, sem comparação e referenciais externos.

(60) Os planos apresentam patamares de desempenho e Qualidade alinhados com os objetivos do negócio. Existem deficiências na utilização de referenciais externos, alocação de recursos ou abrangência das metas.

(100) Os planos estratégicos de curto e longo prazos e seus desdobramentos demonstram, com base em dados e referenciais externos, quando e com quais recursos se pretende atingir cada patamar de Qualidade e desempenho, visando à liderança nos mercados de atuação.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

4. RECURSOS HUMANOS

4.1 Planejamento e Gestão de Recursos Humanos

(0) Os planos e as práticas de recursos humanos não possuem qualquer relação com as metas de Qualidade e desempenho operacional da empresa.

(30) Alguns aspectos de recursos humanos, como contratação, dispensa e salários, por exemplo, são eventualmente considerados para o planejamento global e fixação de metas.

(80) De um modo geral, a maioria dos aspectos de recursos humanos é planejada e integrada aos planos de desempenho global. Os resultados são próximos ao esperado.

(100) O planejamento global da Qualidade e do desempenho operacional assim como a sua execução enfocam plenamente as necessidades e o desempenho de toda a força de trabalho.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

4.2 Envolvimento dos Funcionários

(0) A empresa não proporciona quaisquer meios aos funcionários para que estes possam contribuir com a melhoria da qualidade e do desempenho.

(30) Apenas alguns funcionários, mais por iniciativa própria do que da empresa, encontram condições de assumir responsabilidades e tomar decisões que afetem os resultados.

(70) A distribuição de responsabilidades e o incentivo à tomada de decisão são praticados pela empresa como forma de envolver seus funcionários na busca de melhores resultados.

(100) Todos os funcionários, utilizando-se de mecanismos estabelecidos pela Empresa, contribuem efetivamente para atingir as metas fixadas do planejamento da Qualidade e do desempenho operacional, demonstrando por indicadores com tendências positivas.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

4.3 Educação e treinamento dos funcionários

(0) Não existe, por parte da Empresa, qualquer preocupação com a educação e treinamento dos funcionários.

(30) Algumas atividades de educação e treinamento são realizadas, mas envolvem poucos funcionários e nem sempre decorrem de suas necessidades ou da empresa.

(70) A maioria dos funcionários tem oportunidade de participar de atividades de educação e treinamento, as quais suprem boa parte das necessidades individuais e também contribuem para os objetivos da empresa.

(100) A educação e o treinamento são planejados e proporcionados de forma consistente a todos os funcionários, de acordo com as necessidades individuais e da Empresa, sempre enfatizando o aspecto Qualidade, bem como o crescimento de cada um. Os indicadores de eficácia e extensão são positivos.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

4.4 Desempenho e reconhecimento dos funcionários

(0) A Empresa não adota nenhuma forma de reconhecimento aos funcionários que alcançam as metas quanto à Qualidade e ao desempenho.

(30) O reconhecimento é realizado apenas para alguns níveis da Empresa e de forma não sistemática.

(70) Há formas de reconhecimento tanto para indivíduos quanto para grupos, em vários níveis da Empresa, e diversas situações de cumprimento de metas.

(100) A Empresa adota um abrangente sistema de reconhecimento para todos os níveis em função do cumprimento das metas quanto à Qualidade e ao desempenho. Existem indicadores-chave para medição da recompensa e reconhecimento, e os indicadores apresentam tendências positivas.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

4.5 Bem-estar e satisfação dos funcionários

(0) A Empresa não oferece serviços especiais, como creche, assistência médico-odontológica, transporte, refeitório, prevenção de doenças profissionais e outros.

(30) A Empresa oferece alguns serviços especiais, para alguns níveis, e ocasionalmente a Alta direção discute a satisfação dos funcionários.

(70) A Empresa oferece diversos serviços especiais a todos os níveis, e, ocasionalmente, mede a satisfação dos funcionários através de indicadores e reclamações.

(100) A Empresa possui abrangente sistema de melhoria dos fatores de bem estar. A satisfação dos funcionários é medida sistematicamente e os indicadores apresentam tendência positiva.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

5. GESTÃO DE PROCESSOS

5.1 Projeto e introdução no mercado de produtos e serviços

(0) A Empresa não efetua análise dos requisitos de Qualidade nem de sua capacidade de processo ao introduzir novos produtos e serviços.

(30) Na introdução de novos produtos e serviços é estimada a capacidade do processo, ou há alguma análise para identificação dos requisitos de Qualidade.

(80) A Empresa projeta e introduz novos produtos e serviços definindo requisitos da Qualidade e avalia sua capacidade do processo.

(100) É aplicada uma metodologia formalizada para projetar e introduzir novos produtos e serviços, identificar os requisitos-chave da Qualidade, analisar e melhorar sua capacidade de processo.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

5.2. Processos-Chave: Processos de produção e fornecimento de produtos e serviços

(0) Não há definição dos processos-chave, de indicadores, nem tratamento das não conformidades-chave. Não há aperfeiçoamento da Qualidade e do desempenho operacional.

(30) Há definição de alguns dos processos-chave, incluindo seus indicadores, mas não há uso sistemático de dados de não conformidade para corrigir os processos-chave.

(80) Há definição dos processos-chave e dos seus indicadores. Os dados de não conformidade são sistematicamente usados para corrigir os processos.

(100) Os processos-chave são definidos, e os indicadores demonstram que eles atendem aos requisitos projetados para a Qualidade e o desempenho. Além do levantamento das não-conformidades, há metodologia para análise, simplificação e aperfeiçoamento dos mesmos.

() **PERCENTUAL DO ITEN**

Evidências objetivas

.....

5.3 Processos-Chave: Processos do negócio e dos serviços de apoio

(0) Não há definição dos processos do negócio, de indicadores, nem tratamento das não conformidades-chave. Não há aperfeiçoamento da Qualidade e do desempenho operacional.

(30) Há definição de alguns dos processos de negócio, incluindo seus indicadores, mas não há uso sistemático dos dados de não conformidade para corrigir os processos.

(80) Há definição dos processos de negócio e dos seus indicadores. Os dados de não conformidade são sistematicamente usados para corrigir os processos.

(100) Os processos de negócio são definidos, e os indicadores demonstram que eles atendem aos requisitos projetados para a Qualidade e o desempenho. Além do levantamento das não conformidades, há metodologia para análise, simplificação e aperfeiçoamento dos mesmos.

() **PERCENTUAL DO ITEN**

Evidências objetivas

.....

5.4 Qualidade dos Fornecedores

(0) A Empresa não define nem comunica seus requisitos da Qualidade aos seus fornecedores.

(30) A Empresa define seus requisitos da Qualidade, comunica-se a seus fornecedores, mas não se certifica de que eles sejam atendidas, via auditorias ou inspeção de recebimento, por exemplo, nem emprega indicadores-chave para avaliar a Qualidade de seus fornecedores.

(70) A Empresa define e comunica seus requisitos de Qualidade ao fornecedor, certifica-se de que eles serão atendidos, emprega indicadores, mas não usa regularmente canais de comunicação visando aprimorar sua atividade de compra e desenvolver o fornecedor.

(100) A Empresa define e comunica seus requisitos da Qualidade ao fornecedor, certifica-se de que eles serão atendidos, emprega indicadores e mantém parceria com o fornecedor para desenvolvê-lo e aprimorar as atividades de compras.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

5.5 Avaliação da Qualidade

(0) A Empresa não avalia a Qualidade e o desempenho de seus sistemas, processos, produtos e serviços.

(30) A Empresa avalia a Qualidade e o desempenho de seus sistemas, processos, produtos e serviços, mas de forma não sistemática ou com a ênfase diferenciada entre as atividades.

(80) A empresa avalia sistematicamente a Qualidade de seus sistemas, processos, produtos e serviços.

(100) A Empresa avalia sistematicamente a Qualidade de seus sistemas, processos, produtos e serviços, e utiliza estes resultados no planejamento das melhorias.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

6. RESULTADOS

6.1. Resultados obtidos quanto à Qualidade dos produtos e serviços

(0) Não há medição que permita avaliação de resultados quanto à Qualidade de produtos e serviços.

(30) Há alguns resultados positivos, embora ainda existam indicadores-chave de desempenho quanto à Qualidade de produtos e serviços sem avaliação sistemática.

(80) Os resultados da maioria dos indicadores-chave de desempenho quanto à Qualidade de produtos e serviços são positivos ou com tendência de melhoria, embora inferiores aos da concorrência.

(100) Os resultados dos indicadores-chave de desempenho quanto à Qualidade de produtos e serviços são positivos, e são superiores ou do mesmo nível que os resultados da concorrência.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

6.2 Resultados obtidos quanto às operações da Empresa (ligados aos processos-chave da mesma)

(0) Não há medição que permita avaliação de resultados aos processos-chave da Empresa.

(30) Há alguns resultados positivos, embora ainda existam indicadores-chave de desempenho dos processos-chave sem avaliação sistemática.

(80) Os resultados da maioria dos indicadores-chave de desempenho dos processos-chave são positivos ou com tendência de melhoria, embora inferiores aos da concorrência.

(100) Os resultados dos indicadores-chave de desempenho dos processos-chave são positivos, e são superiores ou do mesmo nível que os resultados da concorrência.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

6.3 Resultados obtidos quanto à qualidade no processo do negócio e em serviços de apoio.

(0) Não há medição que permita avaliação de resultados quanto à Qualidade no processo do negócio e em serviço de apoio.

(30) Há alguns resultados positivos, embora ainda existam indicadores-chave no processo do negócio e em serviço de apoio sem avaliação sistemática.

(80) Os resultados da maioria dos indicadores-chave do processo do negócio e em serviços de apoio são positivos ou com tendência da melhoria, embora inferiores aos da concorrência.

(100) Os resultados dos indicadores-chave no processo do negócio e em serviços de apoio são positivos, e são superiores ou do mesmo nível que os resultados da concorrência.

() **PERCENTUAL DO ITEN**

Evidências objetivas

.....

6.4 Resultados obtidos quanto à Qualidade de fornecedores.

(0) Não há medição de resultados quanto à Qualidade de fornecedores.

(30) Há alguns resultados positivos, embora ainda existam indicadores-chave dos fornecedores sem avaliação sistemática.

(80) Os resultados da maioria dos indicadores-chave de fornecedores são positivos ou com tendência de melhoria, embora inferiores aos da concorrência.

(100) Os resultados dos indicadores-chave dos fornecedores são positivos, e são superiores ou do mesmo nível que os resultados da concorrência.

() **PERCENTUAL DO ITEN**

Evidências objetivas

.....

7. FOCO NO CLIENTE

7.1 Expectativas dos Clientes: Presentes e Futuras.

(0) A Empresa define os seus produtos e serviços sem envolvimento do cliente, infere as expectativas ou requisitas dos seus clientes.

(30) A Empresa pesquisa as expectativas e requisitas dos seus clientes sem sistemática e nem periodicidade definidas.

(70) A Empresa conhece seus grupos de clientes e segmentos de mercado e procura adequar seus produtos e serviços a eles. Mede reclamações mas não houve clientes na definição de novos produtos ou serviços.

(100) A Empresa tem processos definidos para determinar requisitas e expectativas de clientes, grupos de desenvolvimento e segmentos de mercado. No projeto de novos produtos ou serviços a Empresa envolve esses clientes no projeto da Qualidade dos produtos e serviços.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

7.2 Gestão de relacionamento com os Clientes

(0) A empresa simplesmente vende seus produtos e serviços. As pessoas de contato com os clientes são despreparadas em educação formal e no conhecimento dos produtos e serviços oferecidos.

(30) Os clientes são eventualmente consultados sobre o desempenho e problemas com os produtos ou serviços. Os funcionários em contato com os clientes são polidos mas não há tratamento para as informações recebidas.

(70) A Empresa acompanha sistematicamente as reclamações de clientes, as quais geram ações corretivas nos produtos ou serviços atuais e são usados no desenvolvimento dos novos.

(100) Todos as pessoas de contato com os clientes são bem preparadas. As informações recebidas dos clientes são reunidas para avaliação e uso global na Empresa. Existe uma nítida centralização da Qualidade no Cliente.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

7.3 Compromisso com os clientes

(0) Não há compromissos com o cliente. No caso de problemas com produtos ou serviços o cliente não sabe a quem se dirigir. Não há manuais de uso dos produtos e serviços.

(30) O compromisso existe mas nem sempre é respeitado. Os manuais, instruções de uso e garantia não são claros para o cliente. Eventuais revisões dos compromissos não envolvem os clientes.

(60) O compromisso com o cliente é aplicado na maioria das circunstâncias. Revisões dos compromissos eventualmente envolvem os clientes.

(100) Os compromissos da Empresa para com os clientes são claros; são revisados periodicamente e adaptados aos requisitos e expectativas dos clientes.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

7.4 Determinação da satisfação dos clientes

(0) A Empresa não usa informações dos clientes para avaliação a sua satisfação.

(30) A empresa avalia a satisfação de seus clientes, mas não faz comparações com a concorrência.

(80) A Empresa avalia a satisfação de seus clientes e a compara com a da concorrência, mas não aperfeiçoa o processo de avaliação.

(100) A Empresa determina sistematicamente a satisfação de seus clientes e a compara com a da concorrência. Esta prática é avaliada e aperfeiçoada continuamente.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

7.5 Resultados relativos à satisfação dos clientes

(0) Não existe medição do grau de satisfação e mesmo insatisfação dos clientes.

(20) Existem alguns indicadores do nível de satisfação/insatisfação, entretanto, não abrangem todos os grupos de clientes e nem todos são positivos.

(60) Existem indicadores-chave de satisfação ou insatisfação dos clientes cobrindo diversos segmentos de clientes e com alguns resultados positivos.

(100) Existem indicadores-chave da satisfação atingindo todos os segmentos de clientes e estes são positivos, demonstrando tendência de melhoria, apoiados por dados de pelo menos três anos.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

7.6 Comparação da satisfação dos clientes

(0) A Empresa não tem comparações da satisfação de clientes com relação à concorrência.

(20) Existem alguns indicadores do nível de satisfação dos clientes em relação aos concorrentes, entretanto, não abrangem todos os grupos de clientes, e nem todos são positivos.

(60) Existem indicadores do nível de satisfação dos clientes em relação à concorrência, cobrindo diversos grupos de clientes e com algumas tendências positivas.

(100) Existem indicadores do nível de satisfação dos clientes em relação à concorrência, cobrindo todos os segmentos de clientes. Estes indicadores apresentam tendências positivas.

() PERCENTUAL DO ITEN

Evidências objetivas

.....

ANEXO III

Questionário aplicado na empresa “A”.

Medição da satisfação dos clientes

Medição da satisfação dos clientes

Tendo em vista o cumprimento de nossa missão em manter uma parceria lucrativa, com a satisfação de nossos clientes, a *MACROMAQ* visa através deste questionário, saber quais os pontos que precisam ser revistos para que nossos propósitos tenham sucesso.

Preenchendo este formulário, sua empresa estará contribuindo para o cumprimento de nossos objetivos, assim como estará concorrendo a **3 (três) contratos de revisão gratuita** em seu equipamento, com acompanhamento mensal de nossos mecânicos durante três meses incluindo troca de filtros e lubrificantes no valor de **R\$600,00/contrato**. O sorteio será realizado no dia 15/12/97.

Avaliação será realizada através de pontuação numa escala de 1 a 5, considerando o grau de **satisfação** e **importância**. O número 1 corresponde à mais baixa satisfação, e o 5, a mais alta satisfação e importância.

1-Nome da empresa: _____

2-Fone / Fax: _____ Responsável _____

3-Sua empresa adquiriu algum equipamento da *MACROMAQ*?

Sim Não Qual: _____

Em caso afirmativo:

4-O prazo de entrega de seu equipamento foi cumprido conforme o previsto?

Satisfação () _____

Importância () _____

5-O prazo de entrega foi adequado à sua necessidade?

Satisfação () _____

Importância () _____

6-Seu equipamento é adequado à necessidade de sua empresa?

Satisfação () _____

Importância () _____

7-O equipamento dispõe da tecnologia desejada para função que desempenha?

Sim Não _____

8-Seu equipamento apresentou algum defeito?

Sim Não _____

9-Nosso representante está preparado para bem atendê-lo?

Satisfação () _____

Importância () _____

10-Qual o fator mais importante na escolha de seu equipamento?

11-Sua empresa já solicitou nossas peças?

Sim Não _____

Em caso afirmativo:

12-A MACROMAQ tinha a disposição as peças solicitadas?

Satisfação () _____

Importância () _____

13-Nosso prazo de entrega das peças está de acordo com sua necessidade?

Satisfação () _____

Importância () _____

14-Nossas peças apresentam um padrão de qualidade adequado?

Satisfação () _____

Importância () _____

15-Em algum momento foram fornecidas peças com defeito?

Sim Não _____

16- Nosso atendimento telefônico está adequado?

Satisfação () _____

Importância () _____

17-Sua empresa já solicitou nossos serviços de assistência técnica?

Sim Não

Em caso afirmativo :

18-Seu equipamento ainda estava no período de garantia?

Sim Não _____

19-O(s) equipamento(s) apresenta(m) baixa manutenção?

Satisfação () _____

Importância () _____

20-Os chamados pela assistência foram atendidos em tempo adequado?

Satisfação () _____

Importância () _____

21-O(s) problema(s) do(s) equipamento(s) foram devidamente solucionado(s)?

Satisfação () _____

Importância () _____

22-As revisões e reformas executadas em nossa oficina estão de acordo com o padrão de qualidade apresentado pelos equipamentos novos?

Satisfação () _____

Importância () _____

23-As reformas foram realizadas no prazo previsto?

Satisfação () _____

Importância () _____

24-Nosso mecânico mostrou estar bem preparado em atendê-lo?

Satisfação () _____

Importância () _____

25-Espaço reservado para reclamações e ou sugestões para melhoria de nossos serviços.

Obs.: Nosso representante comercial será encarregado do destino deste formulário.

As informações contidas neste formulário, são de caráter confidencial e devem ser anexadas ao envelope fornecido na entrega do mesmo.

Gratos pela compreensão.