

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**UMA INTERFACE PARA O DESDOBRAMENTO DO BENCHMARK DA  
QUALIDADE (QBD) - ESTUDO DE CASO**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina  
para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção

**NAZARENO BATISTA SABINO**



0.292.084-7



UFSC-BU

Florianópolis, maio de 1997.

22

**UMA INTERFACE PARA O DESDOBRAMENTO DO BENCHMARK DA  
QUALIDADE (QBD) - ESTUDO DE CASO**

**NAZARENO BATISTA SABINO**

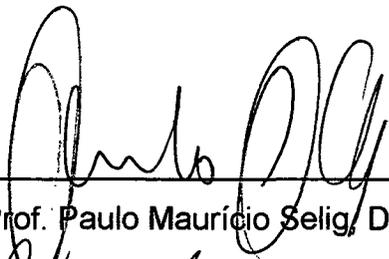
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de

“Mestre em Engenharia”

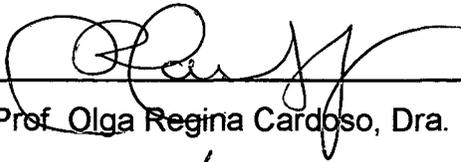
Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo  
Programa de Pós-Graduação.

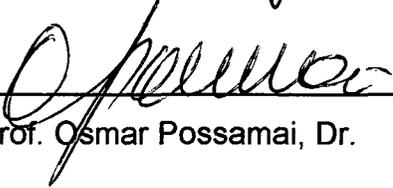
  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do curso

Banca Examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Paulo Maurício Selig, Dr. (Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Ivan Vieira de Melo, MSc. (Co-orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Olga Regina Cardoso, Dra.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Osmar Possamai, Dr.

***A DEUS que, em sua infinita  
bondade e sabedoria, me deu forças  
para suplantar todas as dificuldades  
em meu caminho.***

## **AGRADECIMENTOS**

Aos amigos do GAV (em especial ao Dante), pelo apoio técnico e moral em toda a minha trajetória.

Ao orientador Paulo Selig pela confiança e orientação prestada no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores da banca pela contribuição.

Ao CNPq pelo apoio financeiro.

## **AGRADECIMENTOS ESPECIAIS**

Ao co-orientador Ivan, não somente pelas sugestões e finais-de-semana dispendidos na correção do trabalho mas, principalmente, pela amizade e apoio moral.

À minha mãe, pela sua tenacidade, energia e orações que, com certeza, me auxiliaram em muito nesta conquista.

À minha namorada e família pela força, apoio moral e leituras do texto.

Aos diretores, professores e funcionários da empresa pesquisada que tornaram possível a realização deste trabalho.

À todas as pessoas que de alguma maneira estiveram comigo nesta caminhada,

Os meus sinceros agradecimentos

## SUMÁRIO

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>.xi</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>.xii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>.xiii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>.xiv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>.xv</b>
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	1
1.2 ORIGEM DO TRABALHO .....	4
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	5
1.4 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO .....	6
1.5 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	7
1.5.1 Objetivo Geral .....	7
1.5.2 Objetivos Específicos .....	7
1.6 METODOLOGIA DO TRABALHO .....	8
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	9
<b>CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTOS PARA O DESDOBRAMENTO DO</b>	
<b>BENCHMARK DA QUALIDADE - QBD</b> .....	<b>11</b>
2.1 BENCHMARKING .....	11
2.1.1 Origens do Benchmarking e seu Significado .....	12
2.1.2 Definindo o Benchmarking .....	13
2.1.3 Objetivo do Benchmarking Para Este Trabalho .....	15
2.1.4 Importância do Benchmarking .....	15
2.1.5 Importância do Benchmarking Para a Melhoria Contínua .....	17

2.1.6	Capacitadores de Desempenho .....	17
2.1.7	Tipode Benchmarking .....	19
2.1.7.1	Benchmarking Interno .....	19
2.1.7.2	Benchmarking Competitivo .....	20
2.1.7.3	Benchmarking Funcional .....	21
2.1.7.4	Benchmarking Genérico .....	21
2.1.8	Principais Abordagens de Benchmarking .....	22
2.1.8.1	Ciclo PDCA .....	23
2.1.8.2	A Proposta de Leibfried e McNair .....	24
2.1.8.3	A Proposta de Camp.....	25
2.1.8.4	A Proposta Da International Benchmarking Clearinghouse (IBC).....	26
2.1.8.5	A Proposta de Vaziri .....	28
2.1.8.6	A Proposta da Price Waterhouse .....	29
2.1.8.7	A Proposta de Ransley .....	29
2.1.9	Análise das Abordagens .....	30
2.2	DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE - QFD .....	32
2.2.1	Definição do QFD.....	32
2.2.2	Aplicações do QFD .....	33
2.2.3	Casa da Qualidade .....	37
2.3	DESDOBRAMENTO DO BENCHMARK DA QUALIDADE - QBD .....	38
2.3.1	Características do QBD .....	39
2.3.2	Etapas do QBD .....	40
2.4	CONCLUSÕES DO CAPÍTULO .....	49
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>- UMA INTERFACE PARA O QBD.....</b>	<b>51</b>
3.1	REPRESENTAÇÃO DA INTERFACE .....	52
3.2	FASE I DA INTERFACE: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	54
3.2.1	Definição de Organização.....	55
3.2.2	Deterioração Organizacional .....	56
3.2.3	Êxito Organizacional .....	57

3.2.4 Por Que Diagnosticar .....	58
3.2.5 Um Processo de Diagnóstico .....	59
3.2.5.1 Ponto de Vista .....	60
3.2.5.2 Identificação dos Problemas .....	60
3.2.5.3 Análise .....	61
<b>3.3 FASE II DA INTERFACE: IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES.....</b>	<b>63</b>
3.3.1 Definição de Serviço .....	64
3.3.2 Identificando os Clientes .....	66
<b>3.4 FASE III DA INTERFACE: QUESTÕES ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>67</b>
3.4.1 Definição de Estratégia .....	68
3.4.2 Formulação de uma Estratégia .....	69
<b>3.5 INTEGRANDO O BENCHMARKING E O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS PARA APERFEIÇOAR UMA SAÍDA DO QBD.....</b>	<b>72</b>
3.5.1 O Processo de Benchmarking .....	72
3.5.1.1 Planejar o Estudo de Benchmarking.....	74
3.5.1.2 Coletar os Dados Necessários .....	76
3.5.1.3 Analisar os Dados .....	77
3.5.1.4 Aperfeiçoar.....	78
3.5.2 Gerenciamento De Processos (GP).....	80
3.5.2.1 Definição de Gerenciamento de Processos (GP).....	81
3.5.2.2 Relação Entre Benchmarking e as Fases de Gerenciamento de Processos .....	82
<b>3.6 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO .....</b>	<b>88</b>
 <b>CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO.....</b>	 <b>91</b>
4.1 OBJETIVOS.....	91
4.2 METODOLOGIA UTILIZADA .....	93
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	96
4.4 ATORES ENVOLVIDOS .....	96

4.5 PROBLEMÁTICA EM QUESTÃO .....	97
4.6 FASE I DA INTERFACE: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	99
4.6.1 Questões Identificadas.....	100
4.6.2 Dificuldades Encontradas .....	102
4.6.3 Resultados Obtidos .....	102
4.6.4 Recomendações .....	102
4.7 FASE II DA INTERFACE: IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES.....	103
4.7.1 Objetivos a Serem Alcançados.....	103
4.7.2 Identificação dos Requisitos dos Clientes.....	104
4.7.3 Dificuldades Encontradas .....	104
4.7.4 Resultados Obtidos .....	105
4.7.5 Recomendações.....	106
4.8 FASE III DA INTERFACE: QUESTÕES ESTRATÉGICAS .....	106
4.8.1 Questões Estratégicas.....	107
4.8.2 Dificuldades Encontradas .....	108
4.8.3 Resultados Obtidos .....	108
4.8.4 Recomendações .....	109
4.9 FASE IV DA INTERFACE: DESDOBRAMENTO DO BENCHMARK DA QUALIDADE (QBD).....	109
4.9.1 As Etapas do QBD.....	109
4.9.2 Dificuldades Encontradas.....	125
4.9.3 Resultados Obtidos .....	126
4.9.4 Recomendações .....	126
4.10 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO .....	128
<b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES FINAIS .....</b>	<b>132</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	134

<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>136</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO 1 - CASA DA QUALIDADE .....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO 2 - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE BENCHMARKING QUE SÃO IDENTIFICADAS COM O QBD, E QUE SÃO UTILIZADAS COM O GP.....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO 3 - QUESTIONÁRIOS .....</b>	<b>160</b>
<b>ANEXO 4 - DIAGRAMAS E PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>166</b>
<b>ANEXO 5 - DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>170</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - O processo de benchmarking segundo o ciclo PDCA de Deming...	24
Figura 3.1 - Interface entre as variáveis organizacionais, o QBD e as suas principais saídas.....	52
Figura 3.2 - - Interface entre as variáveis organizacionais, o QBD, as suas principais saídas, e as metodologias de benchmarking e gerenciamento de processos.....	73
Figura 3.3 - Representação do ciclo PDCA de Deming, com as fases do gerenciamento de processos .....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Taxa de satisfação do cliente e expectativas dos clientes.....	42
Tabela 2.2 - Requisitos dos clientes e guias de desempenho.....	44
Tabela 2.3 - Medidas-chave de desempenho.....	46
Tabela 2.4 - Exemplo de como dispor os dados das medidas-chave de desempenho (tabela 2.3) .....	47
Tabela 2.5 - Implementação dos guias de desempenho .....	47
Tabela 2.6 - Exemplo de como dispor os dados de implementação dos guias de desempenho (tabela 2.5) .....	48
Tabela 3.1 - Representação das etapas de benchmarking/PDCA com as fases de gerenciamento de processos .....	74
Tabela 4.1 - Avaliação competitiva das empresas de curso de idiomas.....	110
Tabela 4.2 - Requisitos dos clientes desdobradas até o segundo nível.....	112
Tabela 4.3 - Taxa de satisfação do cliente e expectativas dos clientes.....	113
Tabela 4.4 - Correlação entre requisitos dos clientes e os guias de desempenho “características pessoais” .....	118
Tabela 4.5 - Correlação entre requisitos dos clientes e os guias de desempenho “professores” .....	119
Tabela 4.6 - Correlação entre requisitos dos clientes e os guias de desempenho “metodologia” .....	120
Tabela 4.7 - Correlação entre requisitos dos clientes e os guias de desempenho “salas de aula” .....	121
Tabela 4.8 - Correlação entre requisitos dos clientes e os guias de desempenho “empresa” .....	122
Tabela 4.9 - Comparação das medidas-chave de desempenho entre os cursos de idiomas .....	124

## LISTA DE SIGLAS

**AHP** - Processo Analítico e Hierárquico

**CWQC** - Controle de Qualidade por Toda a Empresa

**GAV** - Grupo de Engenharia e Análise do Valor

**GD** - Guia de Desempenho

**GP** - Gerenciamento de Processos

**GSS** - Sistema de Suporte à Grupos

**IBC** - International Benchmarking Clearinghouse

**NEST** - Núcleo de Estudos Estratégicos

**PDCA** - Ciclo com as atividades de Planejar, Executar, Verificar e tomar Ações corretivas.

**QBD** - Desdobramento do Benchmark da Qualidade

**QFD** - Desdobramento da Função Qualidade

**SPC** - Controle Estatístico do Processo

**TQC** - Controle Total da Qualidade

**TQM** - Gestão Total da Qualidade

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma contribuição às empresas no que se refere ao desenvolvimento de uma metodologia que possibilita um aprendizado organizacional e a melhoria de seus serviços.

Para se tornar mais competitiva, é necessário que a empresa tome uma série de ações pró-ativas que lhe permitem um constante aprendizado de si mesma. Para melhorar continuamente os seus serviços e atender as expectativas de seus clientes, é importante que a empresa identifique o conjunto de variáveis associadas à organização, aos clientes e às questões que mais influenciam as suas estratégias.

Com o objetivo de identificar essas variáveis e possibilitar um melhor entendimento para a técnica do *Desdobramento do Benchmark da Qualidade* (QBD), apresenta-se uma interface entre as atividades de realizar um diagnóstico, identificar os requisitos dos clientes, definir as questões estratégicas. O QBD é a ferramenta que relaciona algumas dessas variáveis e define os principais aspectos a serem aperfeiçoados.

O trabalho finaliza-se com uma aplicação prática na qual foi testada e validada a interface teórica desenvolvida.

## ABSTRACT

This work shows a methodology which allows to organization the services improvement.

To become more competitive, the organization needs to take many proactive actions to permit a constant self learning. To improve continually their services and attend to their customer requests and expectation, is very important for the organization to identify a set of variables concerned to own organization, customers and those matters which most impact over their strategies.

Aiming to identify these variables and to allow a better knowledge on Quality Benchmark Deployment (QBD) technique, is showed an interface among three activities: organizational diagnosis, customer main request and strategic matters definition.

The QBD will correlate some of them and will point out the main aspects to be improved. The work ends with a practical application of the developed interface which has its validity tested.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Qualidade e competitividade. Essas duas palavras estão se tornando cada vez mais presentes em todos os segmentos de mercado das empresas de bens e serviços, principalmente com o acirramento da competitividade decorrente da globalização da economia.

Porém, nem sempre as empresas estiveram preocupadas ou interessadas em melhorar os seus produtos e serviços para os clientes. Até 1950, os clientes se sujeitavam completamente aos (des)interesses das empresas em relação ao preço, variedade de produtos, tempo de entrega, etc.

DEMING (1986) afirma que a necessidade de estudar o consumidor e fornecer um produto/serviço que atenda às suas necessidades, foi uma das principais doutrinas de qualidade adotadas pelas empresas japonesas na década de 50. Sua contribuição às empresas japonesas é notória, principalmente no que se refere aos programas de melhoria contínua da qualidade, como o ciclo PDCA (planejar, fazer, checar e agir). Desde então, um longo caminho está sendo percorrido pelas empresas, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços aos clientes e conquistar, assim, uma vantagem competitiva.

BELOHLAV (1993) observa que antes dos anos 70 muitas empresas interpretavam o crescimento do mercado como um potencial para crescimento corporativo ilimitado, assumindo que a vantagem em relação aos concorrentes seria uma questão de produtividade.

Ainda para BELOHLAV, na década de 80 algumas empresas do mundo ocidental, até então líderes em seu segmento, começaram a focalizar

suas estratégias do ponto de vista da qualidade. A qualidade tornou-se uma filosofia de decisão e ação, e foi envolvida na estratégia da organização. Percebe-se então a mudança de filosofia, ou seja, a qualidade passa a ser a estratégia dominante (foco no cliente). As empresas começam a competir em preço e qualidade, ao mesmo tempo, e a produtividade passa a ser vista como um pré-requisito para a qualidade (BELOHLAV *apud* MELO *et al*, 1995).

Na década de 80, consolida-se o patamar da flexibilização. Agora, o diferencial de vantagem competitiva está também na habilidade da empresa em mudar rapidamente. Observa-se que uma empresa só terá sucesso nesse novo patamar se houver consolidado sua performance em eficiência e qualidade, caso contrário a velocidade característica da flexibilização também irá disseminar rapidamente práticas ineficientes e de baixa qualidade.

Na década de 90, segundo BELOHLAV (1993), as empresas tentam permanecer à frente da competição, inovando em todas as atividades do negócio, o que resulta na criação permanente de novos produtos e serviços. Conforme KUMPE e BOLWIJN (1994), para inovar uma empresa deve acumular experiência, através do aprendizado, sob os enfoques da busca de eficiência, qualidade e flexibilidade.

Para QUINN (1993), a década de 90 também é a década da qualidade em serviços. Ele argumenta que os serviços são a chave para a competitividade de uma empresa. Qualidade, entendida de forma mais abrangente: nas atividades operacionais, como parte de um sistema, e mesmo relacionada à cultura e aos valores da organização.

PORTER (1996) também afirma que nesta década as empresas precisam ser flexíveis para responder rapidamente a seus concorrentes; precisam comparar-se continuamente para identificar as melhores práticas (benchmarking); e devem ganhar eficiência e conhecer suas competências principais. Ainda segundo o autor, essa estratégia deverá ser desenvolvida com base nas necessidades dos clientes, no acesso a estes ou na variedade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Por considerar que os clientes são essenciais para a sobrevivência organizacional, a empresa norte-americana Motorola desenvolveu uma metodologia cujo principal objetivo era melhorar e aumentar a satisfação de seus clientes. As principais ações consistiam em (BELOHLAV, 1993):

- identificar os serviços que a empresa fornece;
- identificar os clientes e determinar o que eles consideram importante;
- identificar suas necessidades;
- definir os processos responsáveis pelos serviços;

Por outro lado, QUINN (1993) afirma que para realizar e fornecer um serviço excelente ao cliente, três ações são necessárias por parte da empresa:

- identificar a posição de seu serviço em relação ao seu cliente - o estado atual;
- esclarecer a visão de seu serviço - o estado futuro desejado;
- desenvolver um plano de ação para atingir o estado desejado.

Considerando a evolução descrita, pode-se concluir que para uma empresa tornar-se competitiva nos dias atuais, é preciso tomar uma série de atitudes e ações que sejam orientadas ao cliente. Da mesma maneira, é importante identificar e gerenciar um conjunto de variáveis relacionadas à estrutura interna da organização (cultura, valores, motivação, condições de trabalho etc.), aos clientes internos e finais (expectativas e requisitos), às questões estratégicas (concorrentes, ações potenciais, metas etc.), às competências e aos principais fatores de desempenho.

Para auxiliar a empresa a determinar e correlacionar essas variáveis, propõe-se, neste trabalho, a utilização de uma interface, na qual as atividades de diagnosticar a organização, conhecer os clientes e definir as questões estratégicas sejam vistas como pré-requisitos para a metodologia do *Desdobramento do Benchmark da Qualidade* - QBD (SWANSON, 1993). Com base nessas variáveis, o QBD hierarquizará os principais aspectos a serem desenvolvidos (sejam eles processos, atividades, questões estratégicas ou características inerentes às pessoas), e definirá ações para a implementação

das melhorias. Assim sendo, o QBD apresenta-se como uma ferramenta que possibilita respostas a uma série de questões organizacionais.

Portanto, procurando encontrar uma maneira de operacionalizar as idéias expostas anteriormente, ou seja, estabelecer um conjunto de procedimentos que possibilite à empresa identificar e correlacionar as variáveis do ambiente organizacional, propõe-se uma nova forma de abordar o QBD, detalhando sua interação com as variáveis do negócio. Deseja-se com isso conduzir as empresas rumo à melhoria da qualidade e competitividade, através do aprendizado de seus clientes e de suas competências.

## **1.2 ORIGEM DO TRABALHO**

Vivemos uma época cuja característica é a intensa concorrência entre os mais diferentes níveis da economia. Concorrência entre empresas de segmentos tão diversos como o de hotelaria, manufatureiro, de alimentação, entre países, instituições de ensino etc.

Considerando esse cenário de competição, os indivíduos precisam estar cada vez mais preparados para assumir novos desafios e estarem aptos para a concorrência. É inquestionável, portanto, que, nessa era de globalização da economia, o conhecimento de um segundo idioma que permita negociar com outras empresas, visitar outros países, conhecer culturas diferentes, e até mesmo concorrer a um emprego, torna-se uma vantagem competitiva para quem o possui. Porém, observa-se que há carência de trabalhos voltados ao setor de ensino que as auxiliem a fornecer constantemente a seus clientes um serviço de comprovada qualidade.

Na busca da excelência para superar as expectativas de seus clientes no que se refere ao atendimento, à infra-estrutura e ao próprio método de ensino, as instituições de ensino precisam identificar uma série de competências. Entretanto, primeiro é preciso identificar aquelas variáveis que possam interferir (positivamente ou negativamente), tanto na sua organização interna como no seu cliente final e, em seguida, correlacionar as variáveis do

ambiente organizacional, de maneira a hierarquizar os principais aspectos a serem aperfeiçoados. O objetivo final é melhorar continuamente as operações e serviços através de programas de qualidade ou metodologias apropriadas.

Surge, assim, a necessidade de ferramentas que venham a identificar e correlacionar essas importantes variáveis organizacionais. Nesse sentido, o *Desdobramento do Benchmark da Qualidade - QBD* (SWANSON, 1993), se apresenta como uma opção, por ser uma técnica que tem como função básica a identificação e o correlacionamento entre as variáveis dos clientes, das empresas comparadas e os guias de desempenho.

Paralelamente, devido à grande e crescente importância que as escolas de idiomas vêm obtendo atualmente na sociedade, à forte concorrência nesse setor e a escassez de trabalhos na área, esse segmento mostra-se particularmente apropriado para comprovar a aplicabilidade do QBD. Quanto à implementação dessa técnica no setor de serviços, não se tem conhecimento sobre a sua utilização, nem tampouco da forma como é proposta nesta dissertação.

Em resumo, diante do contexto apresentado, das considerações feitas e objetivando a melhoria para as empresas que venham a utilizar a metodologia aqui proposta, surgiu a motivação para realizar este trabalho na área de Gestão da Qualidade e Produtividade, através de uma proposta concreta da utilização do QBD.

### **1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

A partir das constatações feitas no item anterior, concluiu-se que o *Desdobramento do Benchmark da Qualidade - QBD* (SWANSON, 1993), por ser uma técnica com uma forte fundamentação no desdobramento da função qualidade - QFD (utilizada para correlacionar as variáveis dos clientes com as especificações do produto), no benchmarking (utilizado para identificar os processos deficientes, compará-los com as melhores empresas e aperfeiçoá-

los continuamente) e por ter sido recentemente desenvolvido (possibilitando, assim, que seus procedimentos fossem testados na prática), seria a mais apropriada para auxiliar as empresas a identificarem e correlacionarem as variáveis organizacionais.

Mas, apesar de SWANSON (1993) apresentar o QBD como uma técnica para correlacionar essas variáveis (indicando, inclusive, de que forma determinar as expectativas dos clientes), esse autor não deixa claro como identificar as variáveis relacionadas às questões estratégicas e à cultura organizacional, que são utilizadas para o preenchimento de suas tabelas.

Para superar esse problema, propõe-se utilizar uma interface na qual as atividades de realizar o diagnóstico organizacional, identificar os requisitos dos clientes e definir as questões estratégicas, são vistas como etapas que antecedem à implementação do *Desdobramento do Benchmark da Qualidade*. Com essa interface as principais variáveis organizacionais podem ser identificadas, facilitando, assim, o uso do QBD. Essa interface permite, também, que os resultados finais reflitam de modo mais preciso a realidade da empresa, possibilitando a aprendizagem organizacional. Assim, geram-se condições para a empresa alcançar a vantagem competitiva frente à concorrência.

#### **1.4 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO**

Como pontos de importância deste trabalho pode-se destacar:

- a utilização da técnica do *Desdobramento do Benchmark da Qualidade* (QBD), o qual ainda é pouco difundido no Brasil.
- a definição de uma interface que permite identificar, com grande riqueza de detalhes, variáveis diversas como as relacionadas com as características pessoais dos colaboradores, às expectativas dos clientes e outras provenientes de empresas comparadas, facilitando a correlação das mesmas numa única técnica - o QBD.

## 1. 5 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.5.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo apresentar um procedimento para operacionalizar a técnica do QBD, aplicando-o num estudo de caso dentro do setor de serviços.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

Para tornar possível a identificação das principais variáveis inerentes à empresa, facilitando o desenvolvimento da técnica do QBD e contribuindo para a aprendizagem organizacional, torna-se necessário definir alguns objetivos específicos, tais como:

- Verificar a adequação das atividades de realizar um diagnóstico organizacional, identificar as expectativas dos clientes e definir as questões estratégicas da empresa, como pré-requisitos para a técnica do *Desdobramento do Benchmark da Qualidade*. Essas atividades facilitam o desenvolvimento das etapas do QBD, possibilitando que seus resultados finais venham a refletir as expectativas da empresa e de seus clientes.

- Identificar os principais resultados/saídas do QBD que poderão ser utilizados em outras metodologias, tais como: o gerenciamento de processos, benchmarking, controle da qualidade total, gestão da qualidade ambiental, entre outras.

- Possibilitar um melhor fundamento e desenvolvimento para a técnica do QBD.

- Identificar, através da interface proposta com o QBD, algumas das competências principais da organização pesquisada.

## 1.6 METODOLOGIA DO TRABALHO

A metodologia utilizada na execução deste trabalho apresenta basicamente as seguintes etapas:

1. Revisão bibliográfica: Essa etapa foi realizada no período inicial do trabalho. Foram revisadas na literatura existente uma grande quantidade de informações disponíveis sobre benchmarking, o desdobramento da função qualidade (QFD), teoria organizacional, planejamento estratégico, qualidade em serviços e sobre QBD. Dessa revisão, foram tomados os fundamentos teóricos e práticos para o presente trabalho;

2. Formulação da hipótese: A hipótese apresentada neste trabalho é a seguinte: Para os resultados finais do QBD tornarem-se coerentes com a realidade da organização, de tal maneira que possam ser utilizados em outras metodologias para a melhoria da qualidade dos serviços, é necessário que as variáveis do ambiente organizacional sejam conhecidas, através da realização de um diagnóstico, da identificação dos requisitos dos clientes e definição das questões estratégicas;

3. Modelo conceitual para o QBD e sua interface: A partir das abordagens de benchmarking e da matriz da casa da qualidade - que originou e fundamentou o QBD - foram identificadas e correlacionadas as variáveis provenientes da interface proposta;

4. Avaliação crítica do procedimento proposto através de uma aplicação prática;

5. Conclusões e recomendações: As conclusões e recomendações propostas são resultantes da avaliação da metodologia em sua parte teórica e prática.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

No Capítulo 2 são apresentados o conceito, os tipos e algumas propostas de abordagens de benchmarking, e a sua importância em termos de competitividade para uma empresa. Também é introduzido o Desdobramento da Função Qualidade (QFD), com suas aplicações, o conceito da casa da qualidade que originou o *Desdobramento do Benchmark da Qualidade* (QBD) e as abordagens mais utilizadas por alguns autores. Finalmente, são apresentadas as etapas do QBD como sendo uma técnica fundamentada no benchmarking e no QFD.

No terceiro capítulo, intitulado “o QBD e sua interface”, é apresentada uma interface a ser utilizada para identificar as principais variáveis organizacionais que devem ser consideradas para dar início à técnica do QBD. É definido, também, um conjunto de objetivos a serem alcançados com essa interface.

Para tornar mais fácil a compreensão da importância da interface, na primeira parte desse capítulo será definido o que é organização e as “doenças” que são inerentes a ela. E então, a importância de diagnosticá-las através de perguntas específicas e de um processo pré-definido.

Na segunda parte, é definido o que são serviços, os tipos de clientes e a importância em identificar as suas expectativas.

Em seguida é definido o que é estratégia e como formulá-la. São estabelecidas as principais questões estratégicas a serem utilizadas no QBD.

Finalmente, a última parte do capítulo apresenta um exemplo de como uma saída identificada do QBD poderá ser utilizada em outras metodologias, tais como o Gerenciamento de Processos e o Benchmarking.

No Capítulo 4, descreve-se o estudo de caso realizado com base na interface proposta, e desenvolvido numa empresa de ensino de idiomas. Para isso, será dada uma breve caracterização da empresa, da problemática enfrentada e dos atores envolvidos. Define-se, também, o objetivo do diagnóstico realizado na empresa, onde serão apresentadas as principais

questões a serem determinadas para a identificação das variáveis organizacionais; em seguida, apresenta-se o resultado da pesquisa que identificou as principais variáveis relacionadas aos clientes; descreve-se como foram estabelecidas as bases para a formulação estratégica da empresa, com as suas principais questões e variáveis; apresenta-se como foi aplicada na empresa a metodologia do *Desdobramento do Benchmark da Qualidade* (QBD), e como foram hierarquizados e identificados os guias de desempenho.

Para concluir, são apresentadas no Capítulo 5 - Conclusões - algumas observações realizadas ao longo deste trabalho, julgadas importantes na utilização da interface proposta. Conclusões mais específicas sobre os resultados obtidos a partir da aplicação da metodologia empregada, também são descritas. O capítulo é finalizado com algumas recomendações para aplicações em trabalhos futuros.

## CAPÍTULO 2

# FUNDAMENTOS PARA O *DESDOBRAMENTO DO BENCHMARK DA QUALIDADE - QBD*

### 2.1 BENCHMARKING

No atual mercado globalizado, as organizações necessitam aprender a monitorar as mudanças que ocorrem em seu ambiente, além de conhecer e desenvolver suas principais competências. SENGE (apud MEEN e KEOUGH, 1992, p.59) denomina essa resposta de *organização de aprendizagem*, cujo objetivo é fazer com que uma organização “esteja continuamente expandindo a sua capacidade de criar o seu futuro”.

Para HAMEL e PRAHALAD (1990, p.82) essas competências dizem respeito ao “aprendizado coletivo da organização, sobretudo em como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias”. Portanto, o aprendizado deve ser tão intenso que se torne a competência principal da empresa, integrando-se na organização durante o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. GEUS (1991, p.130) observou: “A habilidade de aprender mais depressa do que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”.

Na visão desses autores, as organizações precisam criar dispositivos ou técnicas para facilitar a aprendizagem organizacional e identificar as suas competências, já que a habilidade de aprender é uma vantagem competitiva.

Portanto, visando gerar vantagem competitiva através do conhecimento de suas competências principais e de seus processos (sejam

serviços, produtos ou negócios), bem como do conhecimento de seus clientes e concorrentes, é que surgiu o benchmarking como uma ferramenta para a qualidade.

Baseando-se na filosofia da melhoria contínua e num constante aprendizado, WATSON (1994) coloca o benchmarking como um instrumento gerencial de mudança. Nesse sentido, ainda segundo o autor, o aprendizado é por si só apenas um exercício intelectual, a menos que seja direcionado para um melhor atendimento das expectativas dos clientes. Em outras palavras, só quando o objetivo é focalizado no cliente, é produzido o conhecimento que deve ser aplicado para alcançar vantagem competitiva.

Pela visão exposta anteriormente, o QBD, por ser fundamentado no benchmarking, é uma ferramenta que possibilita a empresa a se tornar mais competitiva. Competitividade baseada principalmente no aprendizado dos aspectos internos e externos da organização. Portanto, o QBD utiliza alguns princípios de benchmarking. Os principais estão relacionados tanto com a análise competitiva entre concorrentes e empresas similares, quanto com a identificação dos processos críticos e das expectativas dos clientes.

### 2.1.1 Origens do Benchmarking e seu Significado

Benchmarking originou-se da palavra *benchmark*, que significa uma marca feita por agrimensor, indicando um ponto em uma linha de nível, um padrão ou um ponto de referência. Ou seja, é um marco cuja altura, em relação a uma dada referência, tenha sido determinada por nivelamento.

Esse termo técnico, que traduzido literalmente significa padrões de referência, é melhor compreendido como um processo empresarial, cuja intenção é comparar-se com os melhores referenciais (WATSON, 1994). E devido à sua filosofia de melhoria contínua, está se transformando em um eficiente método

para obtenção da qualidade total nas empresas, visando a ganhos de competitividade numa economia globalizada.

### 2.1.2 Definindo o Benchmarking

Por ser compreendido como um processo empresarial e possuir características distintas para cada tipo de empresa, o benchmarking deve se adequar à realidade de cada organização. Conforme DEMING (*apud* WATSON, 1994, p.4): “É arriscado copiar. É preciso compreender a teoria do que se deseja fazer”. Ou seja, não se deve usar indiscriminadamente as mesmas práticas que um concorrente ou uma empresa similar está exercendo. É necessário conhecer a sua realidade, seus pontos fortes e fracos, e ter definido onde se quer chegar. Assim, benchmarking é mais do que apenas copiar. É um método que possibilita, entre outras coisas, a adaptação de novos conceitos à realidade e à cultura da organização.

CAMP (1989) propôs uma descrição simplificada de benchmarking como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar uma sua, similar. Dessa maneira, benchmarking é uma prática de gestão que facilita o recurso contínuo de informação para uma empresa.

Para WATSON (1994), embora o benchmarking seja um processo de parâmetros que resulta em medidas de desempenho comparativo, também descreve como se obtém um desempenho excepcional.

RANSLEY (1994) define benchmarking como um processo contínuo de medir produtos, serviços e/ou processos com relação aos concorrentes mais fortes ou aos líderes reconhecidos do setor, procurando identificar as melhores práticas da indústria que levem a um desempenho superior.

Para LEIBFRIED e McNAIR (1994), é uma ferramenta para a obtenção das informações necessárias para apoiar a melhoria contínua e obter a vantagem competitiva.

Segundo ZAIRI (1995), benchmarking é um processo reconhecido de qualidade que é usado para medir continuamente produtos, serviços, processos e práticas em relação aos concorrentes ou a empresas consideradas as “melhores da classe”. Também determina como essas empresas atingem níveis de performance, que asseguram a vantagem competitiva.

Como pode ser visto acima, as definições dos autores são similares quando se referem ao benchmarking como um processo que mede um determinado bem (produto, serviço, etc.), em relação a uma empresa considerada de melhor desempenho. WATSON e ZAIRI também acrescentam que essa ferramenta possibilita que o desempenho identificado em uma parceria de benchmarking venha a ser aplicado para aperfeiçoar as operações de uma determinada empresa. CAMP vai mais além, ao afirmar que benchmarking também é uma prática de gestão, onde as informações adquiridas de outras empresas são gerenciadas com o objetivo de um contínuo aperfeiçoamento. LEIBFRIED e McNAIR, e ZAIRI também citam que uma empresa pode ganhar vantagem competitiva através do conhecimento e da melhoria da performance de suas operações.

Entretanto, os autores não deixam explícito, ao definir o benchmarking, sobre o aprendizado que a organização pode adquirir ao implementar essa ferramenta para a qualidade. Aprendizado esse originado através de uma mudança organizacional - já que para trazer algo de novo para uma empresa, é necessário conhecer e considerar a cultura e os valores das pessoas que fazem parte desse sistema - do conhecimento de suas competências etc.

Para complementar estas definições, propõe-se que, além de ser uma ferramenta utilizada para medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização em relação a líderes de processos

empresariais, a fim de obter informações que possam ajudar a organização a melhorar seu desempenho, o benchmarking também possibilite um aprendizado para todos os níveis da organização.

### 2.1.3 Objetivo do Benchmarking para este trabalho

O benchmarking terá o objetivo de fundamentar a técnica do *Desdobramento do Benchmark da Qualidade (QBD)*. Para isso, o QBD utilizará alguns princípios do benchmarking para conhecer e analisar a concorrência, estabelecer medidas de desempenho, e definir planos que auxiliem a empresa a atingir as suas metas.

### 2.1.4 Importância do Benchmarking

Alguns benefícios são obtidos com a aplicação do benchmarking na empresa. CAMP (1989) afirma que o benchmarking pode beneficiar a empresa de várias maneiras:

- possibilita que as melhores práticas identificadas nas empresas sejam criativamente incorporadas dentro dos processos organizacionais;
- fornece estímulo e motivação para os profissionais, cuja criatividade é requerida para melhorar e implementar as novas práticas na empresa;
- identifica descobertas tecnológicas que não seriam facilmente reconhecidas ou aplicadas em uma empresa.

ZAIRI (1995) sugere que o benchmarking:

- estabeleça um conjunto de metas e ações para o planejamento da empresa;

- possibilite o desdobramento de políticas;
- identifique níveis de satisfação e insatisfação do cliente;
- possibilite a mudança cultural na organização;
- identifique os processos críticos da empresa;
- facilite a aprendizagem organizacional.

É importante verificar que ZAIRI cita a aprendizagem organizacional e a mudança cultural como importantes benefícios obtidos a partir do benchmarking. No entanto, esse autor não os utiliza em sua definição. Outros benefícios importantes são a identificação dos níveis de satisfação do cliente, dos processos críticos da empresa e do desdobramento de políticas. Em sua obra, o autor não entra em detalhes de como o benchmarking possibilita que esses benefícios sejam alcançados. Para responder a essa questão, será apresentada no Capítulo 3 uma interface com o QBD, onde esses e outros benefícios serão identificados.

Da mesma forma, CAMP não utiliza em sua definição uma importante característica que a cada dia vem sendo mais valorizada nas organizações: a criatividade. Já que benchmarking não significa copiar, mas sim adaptar para a realidade da empresa, é necessário desenvolver a criatividade nas pessoas, a fim de que as operações sejam adaptadas e implementadas com sucesso.

Portanto, analisando os benefícios descritos, conclui-se que o benchmarking é uma importante ferramenta para o processo de mudança empresarial e para a melhoria contínua.

### 2.1.5 Importância do Benchmarking para a Melhoria Contínua

A vantagem competitiva, segundo WATSON (1994), resulta de uma gestão empresarial baseada no conhecimento de suas potencialidades e fraquezas, de seus objetivos de curto a longo prazos e do conhecimento de seu ambiente competitivo, conforme orientado pelo cliente e avaliado à luz do mercado. Para o gerenciamento organizacional ser eficaz é requerida, também, a adoção da melhoria contínua como forma de alcançar as metas pré-estabelecidas pela direção da empresa. Essa melhoria é a essência da filosofia gerencial japonesa que levou à rápida conquista de uma vantagem competitiva global, e assim sendo, trata-se, segundo IRMAI (*apud* LEIBFRIED e McNAIR, 1994, p.92), de “um processo de mudança progressiva concentrado na realização mais eficaz das tarefas existentes, ou seja, pequenas melhorias introduzidas no *status quo* como resultados de esforços permanentes”. Portanto, em um ambiente de melhoria contínua ou *Kaizen*, todo indivíduo assume a responsabilidade pela qualidade do processo produtivo e pela competitividade da organização.

Entretanto, para alcançar a vantagem competitiva a que se refere WATSON (1994), a empresa necessita conhecer também quais as características que estão mais relacionadas com a organização. Essas características foram denominadas pelo autor de "capacitadores de desempenho".

### 2.1.6 Capacitadores de Desempenho

O processo de benchmarking pode trazer um importante resultado relativo aos capacitadores de desempenho (WATSON, 1994), ou propulsores de desempenho (LEIBFRIED e McNAIR, 1994).

Para WATSON, um capacitador de desempenho é uma característica da organização ou de seu ambiente, que se relaciona com as estratégias internas, com as estruturas e com as práticas de trabalho; é importante para determinar o tipo de atividade a ser desempenhada para o atendimento das expectativas dos clientes e garantir a sobrevivência organizacional. Em outras palavras, capacitador é o "algo a mais". É aquela maneira de realizar uma operação ou fornecer um produto/serviço, que somente essa empresa é capaz de entregar. É a simpatia dos colaboradores que atendem os clientes, o software desenvolvido para facilitar e melhorar o serviço aos mesmos ou, tão subjetivo, como o caráter e os valores das pessoas que fazem parte da organização e que influenciam o negócio da empresa. Também pode ser uma limitação, como por exemplo, uma especificação de um produto que, para ser alcançada, a empresa deverá investir uma alta quantia na aquisição de máquinas importadas.

Para uma melhor compreensão do que vem a ser um capacitador de desempenho, LEIBFRIED e McNAIR apresentam alguns exemplos:

- Restrições Ambientais: políticas governamentais que regulamentam as práticas, os produtos e os serviços; forças de mercado; características dos produtos e as tecnologias disponíveis.
- Compromissos Estratégicos: formam a base para a definição dos produtos, serviços e mercados de uma empresa; do número de suas instalações e sua localização; de suas culturas e valores; missão; benefícios e vantagens.
- Processo Sistêmico: incluem o grau relativo de centralização ou descentralização, programas específicos e políticas, e as regras e práticas de trabalho que podem ser diretamente afetadas pelas decisões da gerência; rotatividade da força de trabalho.
- Limitações Operacionais: são as restrições básicas que afetam a eficiência e eficácia das atividades diárias.

A identificação dos capacitadores de desempenho é uma importante etapa no processo de benchmarking, que será visto mais adiante (itens 2.1.8.1 e

3.5.1.3). No Capítulo 4, referente ao estudo de caso, serão identificados através da interface a ser proposta, alguns guias de desempenho. Inerentes a esses guias, encontram-se alguns capacitadores de desempenho que são relacionados às restrições operacionais, aos clientes finais, às questões estratégicas da empresa e aos processos considerados críticos da organização.

## 2.1.7 Tipos de Benchmarking

Há vários tipos diferentes de benchmarking. Um estudo de benchmarking global refere-se a um estudo de benchmarking do melhor método de uma perspectiva global, ou seja, seus participantes podem fazer parte de qualquer país ou continente. Já o benchmarking estratégico é a aplicação de benchmarking de processo às questões de importância estratégica para a empresa. Benchmarking operacional é a aplicação de benchmarking de processo para os processos de negócios de uma empresa. Porém, os mais utilizados são os rotulados de internos, competitivos, funcionais e genéricos, os quais serão detalhados a seguir.

### 2.1.7.1 Benchmarking Interno

O benchmarking interno pode ser considerado tanto um exercício para se melhorar o desempenho existente, como para iniciar um projeto de análise externa. A definição de benchmarking interno, de acordo com WATSON (1994, p.103), é: "A comparação de operações ou funções similares através de uma empresa, ou com empresas associadas, de modo a se identificar o nível de serviço que constitui a melhor prática dentro desse cenário comum".

Portanto, para muitas organizações, uma pesquisa interna é o início para o estudo de benchmarking. Com isso, a empresa se esforça para estabelecer a prática que melhor lhe convém em várias operações de seu negócio.

Para se beneficiar ao máximo do processo de benchmarking, uma empresa deve, primeiramente, compreender e documentar as suas práticas e os seus procedimentos existentes. Esse exercício permite identificar os aspectos-chave do desempenho da empresa e estabelecer oportunidades de melhoria.

Conforme LEIBFRIED e McNAIR (1994), o benchmarking interno pode ser empreendido para detalhar processos e atividades existentes, identificar diferenças de desempenho em processos internos similares, estabelecer práticas e procedimentos comuns, criar um compromisso organizacional e priorizar as oportunidades de benchmarking.

#### 2.1.7.2 Benchmarking Competitivo

Segundo LEIBFRIED e McNAIR (1994), o benchmarking competitivo está focalizado nos métodos e nas características básicas de produção capazes de fornecer uma vantagem competitiva sobre os concorrentes diretos de uma dada empresa. Para WATSON (1994), esse tipo de benchmarking pode ser realizado diretamente em processos não-estratégicos dos concorrentes, tais como métodos de auditoria, métodos de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento de empregados. De todas as abordagens de benchmarking, é a que mais se assemelha à avaliação competitiva tradicional. Porém, existem diferenças marcantes, pois a meta é possibilitar ações pró-ativas, trazendo conhecimento de outras empresas para tornar-se mais competitiva.

### 2.1.7.3 Benchmarking Funcional

O benchmarking funcional compara funções específicas, tais como distribuição, logística, serviço etc., com o melhor do setor e o melhor entre empresas de porte similar. O benchmarking funcional é usado para estabelecer padrões de desempenho. Também compara empresas de interesses e tecnologias similares, tentando identificar tendências dos produtos e serviços. Enquanto o benchmarking competitivo pode incluir dois ou três dos concorrentes mais próximos de uma empresa, o benchmarking funcional procura tendências em um grupo bem maior de empresas análogas, tornando-se um procedimento bem mais amplo.

Uma grande vantagem dessa abordagem, segundo ZAIRI (1995), é a facilidade de ganhar acesso a informações de empresas que não competem diretamente no mesmo mercado e, assim, não representarem nenhuma ameaça entre elas.

A desvantagem é que por se relacionar exclusivamente com funções específicas, esse tipo de benchmarking pode se tornar limitado por não trazer benefícios a outras operações da empresa analisada.

### 2.1.7.4 Benchmarking Genérico

Benchmarking genérico é similar a benchmarking funcional em vários aspectos, exceto pelo fato de focalizar essencialmente os principais processos da organização. Uma vez que os processos críticos do negócio tenham sido identificados, eles podem se tornar possíveis de serem comparados com qualquer organização, independentemente de tamanho, setor industrial ou mercado, desde que os processos genéricos similares lá existam. Este é,

segundo ZAIRI, o último estágio evolucionário existente e pode ser aplicado a qualquer área da operação do negócio.

Entretanto, até que uma empresa consiga entender e começar a receber os benefícios com os outros tipos de benchmarking (interno, competitivo e funcional), é pouco provável que ela venha a obter o máximo do benchmarking genérico.

Independentemente do tipo de benchmarking a ser utilizado, é preciso ter sempre em mente o objetivo principal dessa metodologia, qual seja, obter vantagem competitiva através de um contínuo aprendizado. Esse aprendizado terá início a partir do momento que a empresa optar por conhecer as suas próprias operações, ou seja, realizar um benchmarking interno para depois iniciar qualquer um dos outros tipos citados.

#### 2.1.8 Principais abordagens de Benchmarking

De acordo com WATSON (1994), para realizar o benchmarking é necessário, como pré-requisitos, a participação de uma equipe multidisciplinar, bem como um certo amadurecimento por parte da empresa em relação a um programa de qualidade. Além disso, o benchmarking refere-se à comparação de processos, práticas e métodos usados em uma empresa em relação a outras e, portanto, deve começar com o entendimento detalhado da própria organização. A empresa necessita entender onde pretende chegar, através do conhecimento de sua visão, missão e estratégia. Ou seja, precisa compreender suas estratégias, as metas do negócio e seus objetivos de curto, médio e longo prazo. Assim, a empresa estará dando um importante passo para definir o aprendizado como uma importante vantagem competitiva, como mencionou HAMEL e PRAHALAD (1990), e GEUS (1991).

Objetivando essa melhoria, através de um constante aprendizado, muitas abordagens já foram desenvolvidas. A seguir, será descrito o que alguns autores estão sugerindo como referência para o benchmarking.

#### 2.1.8.1 CICLO PDCA

É comum entre as organizações que se iniciam no desenvolvimento de um programa de benchmarking, a tendência à criação de um novo modelo para representar como pretendem se comparar com outras empresas. WATSON (1994, p.73) mostra um estudo do *American Productivity & Quality Center* que resultou num conjunto de passos básicos no processo de benchmarking. Eles se referem às quatro etapas do ciclo de Deming para administração de processos ou ciclo PDCA (Planejar-Desenvolver-Checar-Agir), e são os seguintes:

1. Planejar o estudo de benchmarking;
2. Coletar os dados necessários;
3. Analisar os dados para lacunas e capacitadores de desempenho;
4. Aperfeiçoar os capacitadores.

A figura 2.1 a seguir apresenta a representação dessas etapas.

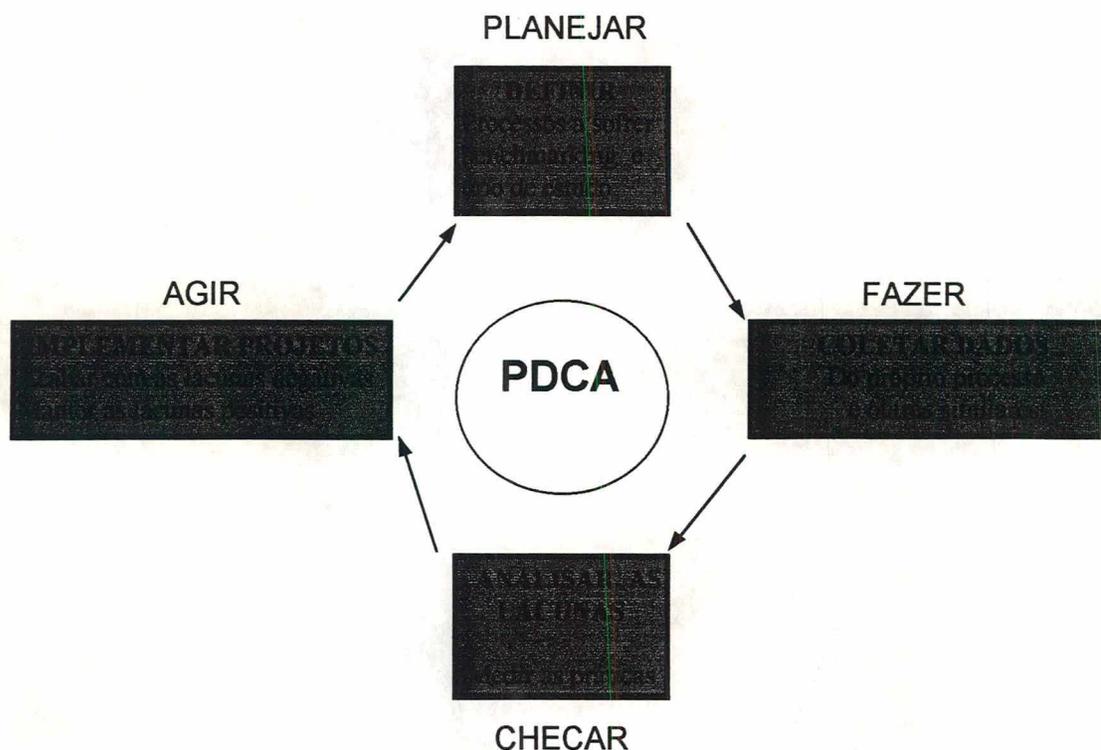


Figura 2.1: Processo de benchmarking, segundo o ciclo PDCA de Deming (PULAT, 1994).

#### 2.1.8.2 A PROPOSTA DE LEIBFRIED E McNAIR

LEIBFRIED e McNAIR(1994) apresentam a metodologia de benchmarking direcionada para três aspectos: em estratégias, nos clientes e no processo. O foco estratégico diz respeito ao estabelecimento de ações para orientar o processo de benchmarking. O foco no cliente estabelece metas e objetivos para o entendimento das expectativas dos clientes. E o foco no processo avalia como esse é conduzido, como uma operação é desempenhada e como uma questão estratégica é definida. São propostas as seguintes etapas:

A) Identificar questões centrais

1. Verificar expectativas não atendidas do cliente;
2. Identificar lacuna de desempenho;
3. Verificar áreas problemáticas;
4. Identificar vantagem estratégica;

#### B) Coleta de dados básicos

5. Visão geral do processo;
6. Identificar medidas atuais;
7. Identificar direcionadores potenciais e organizações externas;

#### C) Coleta externa de dados

8. Elaboração de questionário;

#### D) Análise

9. Comparar os dados coletados;

#### E) Implantação da mudança

10. Implementar o plano de ação.

### 2.1.8.3 A PROPOSTA DE CAMP

A *Xerox Corporation*, através de CAMP (1989), sugere que o benchmarking se desenvolva em cinco fases, envolvendo dez passos:

#### A) Planejamento

1. Identificar o que deve ser comparado;
2. Identificar empresas para comparação;
3. Determinar método de coleta de dados;

**B) Análise**

4. Determinar lacuna de desempenho atual;
5. Projetar futuros níveis de desempenho;

**C) Integração**

6. Comunicar as descobertas do benchmarking e ganhar aceitação;
7. Estabelecer metas funcionais;

**D) Ação**

8. Desenvolver planos de ação;
9. Implantar ações específicas e monitorar progresso;
10. Recalibrar os dados comparativos.

**2.1.8.4 A PROPOSTA DA INTERNATIONAL BENCHMARKING CLEARINGHOUSE (IBC)**

O IBC (1992) sugere a seguinte seqüência, contendo quatro fases básicas e 35 passos:

**A) Planejando o estudo**

1. Selecionar o processo;
2. Ganhar a participação do responsável pelo processo;
3. Selecionar o líder e a equipe;
4. Identificar expectativas dos clientes;
5. Analisar o fluxo e as medidas do processo;
6. Definir entradas e saídas do processo;
7. Documentar o processo;
8. Selecionar os fatores críticos de sucesso para o benchmarking;
9. Determinar processos de coleta de dados;
10. Desenvolver questionário preliminar;

## B) Coleta de dados

11. Coletar dados internos;
12. Executar busca secundária;
13. Identificar padrões de benchmarking;
14. Desenvolver um guia para pesquisa;
15. Solicitar a participação de parceiros;
16. Coletar dados preliminares;
17. Realizar visita;

## C) Análise dos dados

18. Dados agregados;
19. Normalizar desempenho;
20. Comparar desempenho atual com os dados;
21. Identificar lacunas e causas básicas;
22. Projetar desempenho para o horizonte planejado;
23. Desenvolver estudo de caso sobre a melhor prática;
24. Isolar facilitadores do processo;
25. Avaliar adaptabilidade dos facilitadores do processo;

## D) Adaptação e melhoramento

26. Estabelecer metas para reduzir, fechar e reduzir lacunas;
27. Modificar facilitadores para implantação;
28. Ganhar apoio para a mudança;
29. Desenvolver planos de ação;
30. Comunicar o plano;
31. Comprometer recursos;
32. Implantar o plano;
33. Monitorar e reportar progresso;
34. Identificar oportunidades de benchmarking;
35. Recalibrar o referencial.

#### 2.1.8.5 A PROPOSTA DE VAZIRI

VAZIRI (*Apud* ZAIRI, 1995) enfatiza a necessidade de se decidir com clareza o que vai ser objeto de benchmarking. Esse autor sugere que isso pode ser alcançado usando-se o Desdobramento da Função Qualidade (QFD) ou técnicas similares. Vaziri recomenda o uso do QFD, pois considera a direção estratégica e as expectativas dos clientes para estabelecer as prioridades de benchmarking. O objetivo seria identificar os 20% das saídas para os clientes que respondem por 80% da melhoria desejada do negócio. Os processos que produzem essas saídas são os que devem ser o objeto de benchmarking.

Através do foco no cliente, as idéias são geradas para permitir que a empresa alcance e supere as expectativas do cliente.

Após definida a equipe de benchmarking:

1. Identificar os fatores críticos de sucesso (o quê);
2. Identificar o concorrente ou o melhor da classe;
3. Coletar dados;
4. Analisar descobertas (quanto, por quê);
5. Comunicar;
6. Elaborar estratégia (como);
7. Resolver o problema (ação);
8. Monitorar o progresso;

Ainda é preciso identificar:

9. Expectativas dos clientes-chave;
10. Expectativas não atendidas;
11. Expectativas mais bem atendidas pela concorrência;
12. Expectativas atendidas mas ainda passíveis de melhorias.

#### 2.1.8.6 A PROPOSTA DA PRICE WATERHOUSE

A Price Waterhouse apresenta uma metodologia a qual sugere (ZAIRI, 1995):

##### A) Identificar

1. Identificar funções a serem comparadas;
2. Identificar variáveis-chave de desempenho para serem medidas;
3. Determinar com quem comparar-se;
4. Estabelecer uma metodologia de coleta de dados;

##### B) Analisar

5. Mensurar seu próprio desempenho;
6. Mensurar o desempenho dos concorrentes e dos líderes de melhor prática, determinando lacunas e razões;

##### C) Planejar

7. Comunicar as descobertas e ganhar aceitação;
8. Desenvolver planos de ação;

##### D) Implementar e Avaliar

9. Implementar ações e monitorar o progresso;
10. Recalibrar os referenciais ao longo do tempo.

#### 2.1.8.7 A PROPOSTA DE RANSLEY

RANSLEY (1994) fornece um processo genérico que inclui elementos para qualquer modelo de benchmarking:

1. Selecionar o processo ou função para comparar;
2. Entender os processos ou funções existentes;

3. Identificar os parceiros para comparar;
4. Coletar dados e informações;
5. Identificar as lacunas;
6. Desenvolver programas para implementar melhorias;
7. Implementar mudanças e monitorar os resultados.

Para cada etapa descrita, o autor apresenta uma lista denominada de *Do's* e *Don'ts*, onde *Do's* significa os fatores que aumentam a qualidade do benchmarking, enquanto *Don'ts* são os fatores que podem minimizar os problemas.

#### 2.1.9 Análise das Abordagens

As abordagens apresentadas anteriormente sugerem uma orientação ao aprendizado contínuo, que é o principal resultado da metodologia de benchmarking. Para que isso ocorra, é preciso institucionalizá-lo em todos os níveis e a todas as pessoas, através do ciclo PDCA de Deming ou de uma abordagem mais abrangente, como o controle da qualidade total (TQC) - conforme as abordagens propostas por CAMP (1989), *International Benchmarking Clearinghouse* (1992) e VAZIRI (*apud* ZAIRI, 1995).

Percebe-se, também, que essas abordagens estão focalizadas tanto no cliente, visando sempre a sua satisfação, quanto nos processos e estratégias. Nos processos, é focalizada a importância em se determinar as operações críticas para a empresa e como mensurá-las. Já com relação à estratégia, é determinada de que forma o benchmarking pode ser integrado à gestão e ao planejamento da empresa.

Uma atenção especial deve ser dada às abordagens que envolvem o ciclo PDCA de Deming, e à abordagem de Vaziri. À primeira, pela importância que a filosofia de Deming tem exercido para a melhoria da qualidade nas empresas.

Praticamente todas as outras abordagens originaram-se dela. Por isso, será utilizada para ilustrar um exemplo de processo de benchmarking no Capítulo 3. À segunda, por apresentar o QFD como ferramenta que considera as expectativas dos clientes para estabelecer as prioridades de benchmarking. Como o QBD foi originado do QFD e, assim, terem muito em comum, a abordagem de Vaziri vem comprovar a importância do *Desdobramento do Benchmark da Qualidade*, no sentido de priorizar os processos a serem comparados.

Como aspecto positivo, verifica-se que as abordagens descritas anteriormente levam em consideração a importância de se conhecer as expectativas dos clientes para o aperfeiçoamento de suas práticas. Portanto, para um estudo de benchmarking ser eficaz, não basta apenas conhecer qual é a melhor empresa. É preciso identificar, também, os requisitos dos clientes.

O aspecto negativo, é que nenhum autor descreve como determinar os processos críticos (se mapeando os processos, utilizando matriz de decisão ou mesmo através do QBD), os desníveis de performance ou o desenvolvimento de planos de ação. O planejamento, a análise e o aperfeiçoamento por si só não garantirão o sucesso do empreendimento, se as práticas que forem comparadas com outras empresas não refletirem as expectativas dos clientes internos e finais.

Para garantir que essa condição seja inteiramente cumprida, propõe-se que a interface com o *Desdobramento do Benchmark da Qualidade* (a ser apresentada no próximo capítulo) seja utilizada paralelamente com essas abordagens, como forma de complementar as mesmas. Através dessa interface serão identificados os requisitos dos clientes, e as principais questões estratégicas relacionadas à organização. O QBD será a ferramenta responsável por apontar os principais fatores ou processos críticos na empresa.

## 2.2 DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE - QFD

Como afirmado anteriormente (item 1.3), o QFD não só fundamentou como exerce grande influência sobre o QBD. As tabelas que correlacionam as variáveis identificadas dos clientes, concorrentes e os guias de desempenho, foram trazidas das matrizes do QFD. Portanto, se faz necessário conhecer os princípios dessa metodologia para se ter a melhor compreensão sobre o *Desdobramento do Benchmark da Qualidade*.

### 2.2.1 Definição do QFD

Muitos autores têm escrito a respeito do QFD e proporcionado uma série de definições sobre o tema. As definições sobre QFD mais utilizadas na literatura são desenvolvidas por:

KOGURE e AKAO (1983), AKAO (1988), HAUSER (1988), GARVIN (1988), FORTUNA (1988), KING (1989), LYNCH (1991), MADDUX *et al* (1991), EUREKA (1992), GUINTA (1993), LU *et al* (1994), HALES (1995), ADIANO (1996), ANSARI (199?), ZAIRI (199?) e BALTHAZARD (199?).

Essas definições permitem identificar similaridades entre as abordagens consideradas importantes para o presente trabalho. Pela definição de autores como KING, AKAO, HAUSER e EUREKA, o QFD é uma metodologia que identifica os requisitos dos clientes e, a partir daí, desenvolve o projeto do produto ou serviço com o apoio dos setores produtivos da empresa e dos fornecedores.

Já para autores como GUINTA, LU, LYNCH e ANSARI, o QFD também é um instrumento que define estratégias, políticas de marketing e comunicação inter-setorial a partir das informações obtidas dos clientes.

Portanto, o QFD não é apenas uma metodologia da qualidade baseada em matrizes. É uma ferramenta que visa ao planejamento, à comunicação e documentação do desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos existentes, que auxilia a redução de custos e possibilita, assim, a melhoria da qualidade. Por outro lado, também possibilita identificar as reais expectativas e os principais atributos de qualidade do ponto-de-vista dos clientes, e através de estratégias formuladas a partir desses requisitos, desenvolver e melhorar continuamente os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Essas vantagens justificam que tanto empresas japonesas quanto americanas estejam usando cada vez mais essa ferramenta ( HAUSER, 1991).

### 2.2.2 Aplicações do QFD

Com o objetivo de mostrar como o QFD pode vir a ser utilizado em diferentes situações e acompanhado por diferentes técnicas (gestão total pela qualidade, benchmarking, controle estatístico do processo, entre outras), será dada, a seguir, uma descrição de como o QFD tem sido abordado por alguns autores.

KOGURE e AKAO (1983) consideram que o QFD só pode ser aproveitado se ele estiver vinculado a algum programa de qualidade, e para isso desenvolveram o *Company Wide Quality Control* (CWQC) ou Controle de Qualidade por Toda a Empresa. Esses autores, escrevendo sobre o CWQC, concluíram que as "atividades de QFD não deveriam ser limitadas a um fluxo de processo, mas precisam ser sistematizadas para envolver os diferentes níveis de administração, tais como os executivos, gerentes e a equipe de engenheiros. Usado desta maneira, QFD pode contribuir para aplicar o CWQC como uma efetiva estratégia da organização". (p.29)

HAUSER (1988) descreve como se preenche a casa da qualidade, utilizando-se de um exemplo aplicado em uma porta de automóvel. Para tanto, o autor compara os custos de produção na montadora japonesa Toyota, antes e depois de utilizar o QFD. Ele afirma ainda que a casa da qualidade inicia-se com a identificação dos requisitos dos clientes, e que esses requisitos ou atributos são importantes por descreverem as características dos produtos.

À medida que vai descrevendo o exemplo, o autor deixa claro a importância da equipe interfuncional para o desenvolvimento do QFD. Apesar de não entrar em detalhes, o autor indica como desdobrar as outras matrizes do QFD, quais sejam: o desdobramento das partes, o planejamento do processo e o planejamento da produção.

A abordagem proposta por LU *et al* (1994) integra o marketing estratégico com o QFD, o *Analytical Hierarchy Process* (AHP) e o Benchmarking. O marketing estratégico define como e onde obter os dados do processo que se relacionam com a satisfação do cliente. O AHP é usado para a tomada de decisão multicritério com o objetivo de minimizar os riscos envolvidos no desenvolvimento de novos produtos e serviços, além de permitir ao decisor medir a consistência e estabilidade de sua decisão.

O QFD é utilizado para traduzir as expectativas dos clientes em ações específicas, e os principais atributos que o produto ou serviço precisam possuir. O Benchmarking é utilizado para identificar o melhor em termos de negócios estratégicos, operações e processos.

Através de um exemplo aplicado na fábrica da IBM, nos Estados Unidos, ADIANO (1996) fornece uma nova abordagem para o QFD tradicional, o qual ele chama de QFD dinâmico. Esse tipo de QFD traduz as expectativas dos clientes em parâmetros de produtos e processos, utilizando para isso informações de fornecedores, marketing, benchmarking, e faz uso de ferramentas estatísticas, como o controle estatístico de processo (SPC).

ANSARI (199?) apresenta o QFD focalizando a importância que os fornecedores têm nas quatro fases da metodologia:

- Fase de planejamento do produto - os fornecedores podem fornecer experiência na análise dos requisitos dos clientes, bem como gerar uma lista de novos produtos;
- Fase de desdobramento das partes - os fornecedores podem fornecer alternativas em novos conceitos de projetos e estimar o custo de produção das várias partes;
- Fase de planejamento do processo - através de um processo interativo, os fornecedores podem determinar suas próprias restrições de processo;
- Fase de planejamento da produção - os fornecedores podem ajudar a desenvolver medidas de performance para o planejamento do produto.

Para ZAIRI (1997), existe um forte relacionamento entre o QFD e outros programas de melhoria contínua, como por exemplo, o controle estatístico de processo (SPC), a Gestão Total pela Qualidade (TQM), Engenharia Simultânea e o Benchmarking. O controle estatístico do processo, segundo este autor, está mais preocupado com a melhoria do processo, a prevenção de defeitos e a redução de variabilidade. Juntamente com o QFD, o SPC determina a “voz do processo” para prevenir o produto contra esses defeitos. Com relação à engenharia simultânea, seu princípio é fazer com que as pessoas trabalhem em equipe nas diferentes funções que agregam valor aos parâmetros-chave do produto, processo e manufatura. A engenharia simultânea e QFD asseguram, portanto, que a “voz do cliente” seja usada para o projeto do produto e processo produtivo, melhorando, assim, a qualidade e eficiência para o cliente.

Ainda de acordo com ZAIRI, o QFD é essencial para a realização do TQM, já que a qualidade dos produtos se inicia com o entendimento do que os clientes necessitam. Além do mais, os “O QUÊs” ou a “voz da empresa” são importantes para explicar como a empresa determina ou excede essas expectativas. Com isso, o QFD passa a ser uma ferramenta útil para responder a essa questão, tornando-se um pré-requisito para o sucesso de um programa de TQM. Assim, tanto o benchmarking como o QFD fornecem informações sobre as percepções dos clientes, além de preparar melhor a empresa para satisfazer

esses requisitos em comparação com os concorrentes. Para isso, Informações de benchmarking competitivo podem ser usadas na “casa da qualidade”, com o objetivo de verificar como as empresas estão atendendo as expectativas dos clientes.

BALTHAZARD (199?) propõe o desenvolvimento de uma tecnologia integrativa que mescla o QFD com o *group support system* (GSS), criando uma metodologia formal que operacionaliza as metas da gestão total pela qualidade.

Segundo esse autor, GSS é uma tecnologia que se destina a facilitar o trabalho em grupo, através da identificação das expectativas das pessoas envolvidas e pela superação da restrição de tempo e distância. O uso de tecnologia para melhorar a comunicação entre as pessoas, estimular a criatividade e ajudá-las a estruturar os problemas, é um importante campo a ser pesquisado. Com a união do QFD-GSS, espera-se que muitos benefícios possam ser disseminados pela organização.

Como se pode observar pela evolução acima e, principalmente, pelas aplicações descritas por Lu *et al*, Adiano, Zairi e Balthazard, conclui-se que o conhecimento adquirido com o QFD expandiu-se além dos objetivos de identificar os requisitos dos clientes e do desenvolvimento de novos produtos. O QFD tomou uma dimensão muito maior, não apenas por ser utilizado por equipes interfuncionais em toda a empresa, mas por ser compatível com uma série de outras ferramentas ou técnicas. A associação dessas várias técnicas com o QFD não só possibilita uma maior confiabilidade a mesma, como também assegura que os clientes recebam um produto de melhor qualidade e que esteja mais próximo de suas expectativas. Com essa nova visão, o QFD está se transformando num importante meio para a transformação organizacional.

### 2.2.3 Casa da Qualidade

As abordagens da casa da qualidade que possibilitam o fundamento para o QBD, são as desenvolvidas por Macabe *apud* HAUSER (1988), AKAO (1988) e KING (1989). Essas abordagens utilizam como ponto de partida uma matriz ou tabela denominada de "casa da qualidade". Essa tabela é um dos fundamentos da metodologia do *Desdobramento do Benchmark da Qualidade* (SWANSON, 1993).

A matriz, ou casa da qualidade, relaciona os requisitos do cliente (o quê) e o "como" a empresa encontrará essas expectativas. Essa matriz é uma das mais importantes da metodologia do QFD, e sua operacionalização requer a participação de diversos setores da empresa. A sua representação encontra-se no Anexo 1 deste trabalho. A sua utilização faz com que as informações do mercado e da empresa possam ser coordenadas, garantindo que os produtos satisfaçam os desejos e expectativas dos clientes.

Para HAUSER (1988), a casa da qualidade está fundamentada na crença de que os produtos deveriam ser projetados para refletir os desejos e gostos dos clientes. A casa da qualidade é um tipo de mapa conceitual que fornece os meios para a comunicação e o planejamento interfuncional entre as equipes envolvidas.

Segundo KING (1989), a matriz da qualidade possui duas partes. A seção à esquerda da matriz compara as demandas dos clientes com as características da qualidade e identifica as possíveis correlações fortes, moderadas e fracas. A seção à direita apresenta numa escala de 1-5 as demandas dos clientes, a performance atual da empresa, a performance dos competidores, metas da empresa e potenciais pontos de venda. Também combina pesos absolutos e relativos em percentual.

Para AKAO *apud* MARTORANO (1993, p.23), a “saída ou resultado da casa da qualidade é representada por um conjunto de características de qualidade associadas ou correlatas às demandas dos clientes. Para esses requisitos técnicos são associados valores, geralmente numéricos, que representam parâmetros para o projeto do produto e conseqüentemente o nível de qualidade que a empresa pretende atingir”.

Como se pode ver pelo Anexo 1, e através das definições acima, a casa da qualidade consegue reunir importantes informações, seja dos clientes, dos produtos e mesmo dos concorrentes. Porém, para servir ao propósito do QBD, essa matriz precisou se adequar a uma nova visão: a do benchmarking. Para tanto, ela se subdividiu em outras tabelas, que permitem tanto a realização de uma análise competitiva, como a definição de medidas que avaliam o desempenho das empresas comparadas.

Com base no QFD e, mais especificamente, na casa da qualidade, foi desenvolvido o QBD. Para facilitar o seu entendimento, serão apresentados a seguir os passos necessários para a realização dessa técnica.

### **2.3 DESDOBRAMENTO DO BENCHMARK DA QUALIDADE - QBD**

SWANSON sugere que o estudo de benchmarking deve centralizar-se primeiro nas áreas críticas. No entanto, ainda segundo o autor, "a literatura não oferece ferramentas práticas para auxiliar a organização a selecionar medidas e tópicos apropriados de benchmarking" (SWANSON, 1993, p. 81).

Para WATSON (1994), as decisões sobre “a quê” a empresa deve se comparar no estudo de benchmarking (logística, armazenamento, planejamento etc.), baseiam-se nos seus objetivos empresariais e no seu nível de maturidade em qualidade. Determinar as atividades que deveriam ser

selecionadas para o estudo passa, então, a ser um importante ponto-chave para a estratégia da empresa.

Essas atividades devem ser, preferencialmente, aquelas que exercem um grande impacto no produto ou serviço entregue ao cliente final. Essas são, segundo WATSON, as atividades empresariais-chave que podem influenciar tanto as operações da empresa quanto o cliente final. Para o propósito deste trabalho, essas atividades serão denominadas de guias de desempenho (SWANSON, 1993).

Assim, para identificar quais os guias de desempenho que impactam tanto a empresa como os seus clientes internos e finais, desenvolveu-se uma metodologia denominada de *Desdobramento do Benchmark da Qualidade (QBD)*, que é uma variação do Desdobramento da Função Qualidade (QFD) e do Benchmarking (SWANSON, 1993).

### 2.3.1 Características do QBD

A distinção que se faz entre o QFD e o QBD, é que o QFD, conforme a definição do item 2.2.1, é uma ferramenta que visa ao planejamento, à comunicação e documentação do desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos existentes, que auxilia a redução de custos e possibilita assim a melhoria da qualidade. Por outro lado, também possibilita identificar as reais expectativas e os principais atributos de qualidade do ponto-de-vista dos clientes e, através de estratégias formuladas a partir desses requisitos, desenvolver e melhorar continuamente os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Já o QBD, de acordo com SWANSON (1993), é uma ferramenta que identifica os processos organizacionais, as práticas e fatores estruturais que atendem às expectativas dos clientes finais e internos. Essas medidas, aqui denominadas, conforme SWANSON, de guias de desempenho, estão geralmente inter-relacionadas. Elas criam um valor (real ou perceptível) e consomem recursos

(incluindo o tempo). Esses guias incluem, entre outros fatores, a cultura e a estrutura da organização, tecnologia, políticas, estratégia e custos. O resultado final do QBD é a hierarquização dos guias que devem primeiramente ser comparados, e que exercem o maior impacto tanto para os clientes finais quanto para os clientes internos.

Os capacitadores de desempenho definidos no item 2.1.6, por serem características estruturais, estratégicas e que impactam toda a organização, estão fortemente relacionados com os guias de desempenho.

### 2.3.2 Etapas do QBD

Será utilizada neste trabalho a abordagem de SWANSON (1993). Para usar a técnica do QBD, este autor sugere seguir 10 etapas (de 0 a 9). Para facilitar o entendimento, a etapa 1, descrita pelo autor, foi desdobrada nas etapas 1, 2 e 3; a etapa 2, desdobrada nas etapas 4 e 5 e a etapa 3, nas etapas 6 e 7. Portanto, serão descritas a seguir as 14 etapas do QBD, que serão utilizadas no estudo de caso a ser apresentado no Capítulo 4.

#### **Etapa 0: Diagnóstico do Negócio**

Consiste em preparar um relatório estratégico, usando as informações do mercado, através de uma análise competitiva dos concorrentes. Essa etapa é essencial para se entender os pontos fortes e fracos da empresa, e identificar as áreas que precisam de aperfeiçoamento da qualidade.

#### **Etapa 1: Pesquisar os clientes para determinar suas expectativas.**

Essa etapa considera como ponto de partida as características ou requisitos da qualidade, exigidas pelo cliente e seus respectivos valores. Esses dados serão obtidos por pesquisas de mercado. O objetivo é descobrir as verdadeiras expectativas dos clientes, relacionadas à qualidade intrínseca do

produto, atendimento, preço e outros serviços associados ao produto. Fontes apropriadas para essas informações dizem respeito às pesquisas de clientes, sugestões ou reclamações de clientes e publicação do mercado. É importante identificar não só as expectativas dos clientes atuais, que são fundamentais para o sucesso, mas também as expectativas potenciais que são importantes para os mesmos. Diagramas de afinidade podem ser usados para agrupar as expectativas dos clientes em blocos. Essas informações, ou requisitos dos clientes, devem ser agrupadas na tabela 2.1, na coluna referente às “Expectativas dos clientes”. Essa tabela possibilita, primeiramente, que várias empresas sejam comparadas pelos clientes em relação à importância de suas expectativas. E também que a empresa estabeleça metas de melhoria e importantes questões estratégicas, que venham a permitir que a mesma se aperfeiçoe cada vez mais diante dos seus clientes e das outras empresas do seu segmento.

#### **Etapa 2: Identificar a razão de importância para cada expectativa**

Após compilar os dados da avaliação obtidos do cliente, adiciona-se a classificação da importância dos requisitos, baseados em dados obtidos da pesquisa, conforme a etapa 1. Os valores de importância variam de 1 a 5 e devem refletir o grau de importância para cada requisito, segundo o julgamento do cliente. Essa classificação deve ser posicionada na coluna “Razão de importância”, da tabela 2.1.

		Taxa de Satisfação dos Clientes										
Expectativas dos Clientes	Razão de importância	Realidade da Empresa X	Realidade da Empresa A	Realidade da Empresa B	Realidade da Empresa C	Realidade da Empresa D	Meta da empresa X	Taxa de melhoria	Argumento de venda	Peso absoluto	Peso da demanda	
												Total

Tabela 2.1 - Taxa de Satisfação do Cliente e Expectativas dos Clientes  
(SWANSON,1993)

**Etapa 3:** Identificar os níveis de satisfação referentes à empresa “X” e à empresa a ser comparada.

Inicialmente, deve-se medir o valor de cada requisito do cliente no serviço atual da empresa, ou seja, definir qual é a posição da companhia hoje.

Em seguida, deve-se medir o valor dos requisitos dos produtos e serviços da concorrência que competem no mercado-alvo. Essa avaliação pode ser representada em gráficos, onde os produtos da empresa são comparados com os produtos das outras empresas comparadas. Esses dados baseiam-se nas percepções dos clientes.

Uma vez que essas informações foram coletadas, pode-se juntá-las nas colunas referentes à “Realidade da empresa X”, da tabela 2.1.

**Etapa 4:** Planejar os níveis das metas para as taxas de satisfação do cliente.

As metas devem ser consistentes com planos estratégicos e devem incluir datas para a sua conclusão. Elas são agrupadas na tabela 2.1 do QBD, sob a coluna "Meta da empresa X", localizada na seção de "Taxa de satisfação dos clientes". Esse item também é confirmado pela coluna da "Taxa de melhoria", calculada através da relação:

$$\text{Meta da empresa / Realidade da empresa.}$$

Portanto, estabelecer a qualidade projetada significa traçar o plano de melhoria para as características da qualidade do produto ou serviço. Isso implica definir novos valores para essas características da qualidade ou manter os valores atuais, com o objetivo de superar as outras empresas naqueles itens de maior importância, segundo o mercado (maior peso relativo).

**Etapa 5:** Identificação dos argumentos de venda

Se atender às expectativas específicas dos clientes pode ser um ponto de venda eficaz, um fator de peso para os argumentos de venda pode ser definido através da pesquisa de mercado ou estimativas, como é feito na seção de "Taxa de satisfação do cliente", coluna de "Argumento de venda" (tabela 2.1). Os argumentos de venda geralmente seguem os seguintes valores: 1,5 para um forte argumento de venda; 1,2 para um médio argumento de venda, e 1 para itens que não possuem argumentos de venda.

**Etapa 6:** Cálculo do Peso absoluto

Calcular o peso absoluto das expectativas dos clientes usando a relação:

$$\text{Razão de importância} \times \text{Taxa de melhoria} \times \text{Argumento de venda}$$



**Etapa 9: Correlação entre os guias de desempenho**

Nessa etapa é verificado o valor dos relacionamentos entre os guias de desempenho e as expectativas dos clientes.

A correlação consiste em identificar o grau de influência ou interferência que um requisito do cliente exerce sobre um guia de desempenho. Cada símbolo da matriz de relacionamento tem um valor numérico ou peso. Adota-se a seguinte nomenclatura, proveniente do QFD:

- Correlação Forte (9): significa que, com certeza, o guia de desempenho tem um alto grau de relacionamento com o requisito do cliente;
- Correlação Moderada (3): significa que, provavelmente, o guia de desempenho possui algum relacionamento com o requisito do cliente; e
- Correlação Possível (1): significa que há uma suspeita de que o guia de desempenho possa ter, mesmo que indiretamente, algum relacionamento com o requisito do cliente.

Essa etapa geralmente requer o uso de informações ou consenso das pessoas envolvidas. Uma vez que os relacionamentos são categorizados como “fortes”, “médios”, ou “possíveis”, colocam-se os símbolos correspondentes nos quadros apropriados da tabela 2.2.

**Etapa 10:** Calcular as correlações correspondentes, medidas pela demanda, usando a relação:

*Valores (9, 3 ou 1) de correlação (tabela 2.2) x Peso da demanda (tabela 2.1).*

As correlações medidas pela demanda são colocadas abaixo dos símbolos, nos mesmos quadros.

**Etapa 11:** Identificar os guias que exercem o maior impacto.

Esse é determinado principalmente pela totalização das correlações medidas pela demanda em cada coluna do guia de desempenho. Uma vez que

esses números são anotados em suas respectivas colunas, é calculada a porcentagem para cada guia de desempenho. O valor total e a porcentagem são relacionados na tabela 2.2.

**Etapa 12: Determinação das medidas-chave de desempenho.**

Essas medidas se relacionam diretamente com as expectativas dos clientes, variáveis do processo e medidas de eficácia do negócio de maior demanda. Essas medidas são relacionadas na tabela 2.3.

Durante o desenvolvimento da metodologia, as diferenças entre as medidas de desempenho da organização e aquelas da empresa comparada são registradas e projetadas no futuro. A mudança nos resultados pode ser medida e localizada assim que os guias de desempenho são mudados.

Empresa X	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Meta da Empresa X	Medidas-chave de Desempenho

Tabela 2.3 Medidas-chave de desempenho (SWANSON,1993)

Um exemplo de como se preenche a tabela 2.3 será dado a seguir.

Considera-se que tenha sido identificado que uma das expectativas do cliente para melhorar o método de ensino, refere-se à utilização de computadores na escola. Sabe-se que a empresa X possui 2 computadores; a empresa A possui 1; e a empresa B possui 3 computadores. Após fazer uma

avaliação das outras empresas e do que a empresa X pretende para o futuro, ela estabelece como meta instalar mais 3 computadores na escola. A medida-chave de desempenho é, portanto, a quantidade de computadores instalados na escola. Ela deseja, assim, atender e priorizar os seus clientes, satisfazendo-os em suas expectativas. A tabela 2.4 apresenta a disposição desses dados.

Empresa X	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Meta da Empresa X	Medidas-chave de Desempenho
2	1	3			5	Quantidade de computadores instalados na escola

Tabela 2.4 Exemplo de como dispor os dados das medidas-chave de desempenho (Tabela 2.3).

### Etapa 13: Determinar as medidas de implementação dos guias

Essas medidas indicam progresso na mudança dos guias de desempenho. Segundo SWANSON (1993), os guias são as variáveis-chave nos processos, práticas e fatores estruturais que indicam que uma mudança está sendo desenvolvida. As medidas de implementação dos guias são relacionadas na tabela 2.5.

	GD1	GD2	GD3	GD4	GD5
Realidade da empresa X					
Realidade da empresa A					
Realidade da empresa B					
Realidade da empresa C					

Tabela 2.5: Implementação dos guias de desempenho

Nessa tabela, os guias identificados na tabela 2.2 deverão ser utilizados para a comparação de desempenho com as outras empresas.

Retomando o exemplo da página anterior, se o guia de desempenho, identificado na tabela 2.2, fosse relacionado a: “utilização de computadores na escola”, então a tabela 2.5 poderia ser preenchida da seguinte maneira:

	Percentual de alunos por computador	GD2	GD3	GD4	GD5
Realidade da empresa X	25%				
Realidade da empresa A	45%				
Realidade da empresa B	85%				

Tabela 2.6: Exemplo de como dispor os dados da implementação dos guias de desempenho (tabela 2.5).

Essa tabela indica (através da comparação entre os guias de desempenho) se a empresa está apresentando progressos na melhoria de seus serviços aos clientes, além de monitorar seu desempenho frente às empresas comparadas.

## 2.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

1. As muitas abordagens existentes de benchmarking (item 2.1.8) não devem ser consideradas como uma receita, ou seja, um processo que deve seguir sempre as mesmas etapas. Cada empresa tem uma necessidade e características distintas e, portanto, a metodologia deve se adequar aos requisitos da organização. Por isso, tantas abordagens são sugeridas na literatura. Para o exemplo a ser apresentado no próximo capítulo, será utilizado o ciclo PDCA de Deming como a abordagem para descrever o processo de benchmarking. Sua escolha deve-se ao fato de ser esse ciclo amplamente conhecido na literatura e, assim, ter o seu entendimento facilitado. Outro motivo, é que muitas empresas já o utilizam como ferramenta para a melhoria da qualidade. Além disso, como pode ser verificado no sub-item 2.1.8.1, o ciclo PDCA de Deming foi aquele que inspirou a maioria das abordagens de benchmarking;

2. As principais questões de benchmarking que influenciam diretamente o QBD, são aquelas relacionadas à análise competitiva, às medidas e aos guias de desempenho. Ou seja, para o QBD ser bem implementado, é necessário ter informações corretas das empresas comparadas; entender a relação dos guias de desempenho com os requisitos dos clientes e saber como mensurá-los.

3. Por ter-se originado do QFD, o QBD possui uma grande semelhança - em termos operacionais - com a casa da qualidade. Porém, ao contrário do QFD, não ocorrem outros desdobramentos, tais como para o planejamento do processo e do produto. Isso se deve ao fato de o QBD, segundo SWANSON (1993), estar voltado para a identificação dos guias de desempenho e aos processos organizacionais.

4. O benchmarking, o QFD e o QBD não são metodologias que se propõem a salvar a organização de todos os males. Quando bem aplicadas e gerenciadas,

serão motivos para importantes transformações a nível organizacional, visando sempre à filosofia de melhorar continuamente os produtos e serviços, segundo a ótica do cliente.

5. Devido à dificuldade em obter informações sobre os guias de desempenho (identificados na tabela 2.2), nas outras empresas comparadas, a etapa 13 - com sua respectiva tabela 2.5 (item 2.3.2) - terá limitações em seu preenchimento, já que nem todas as empresas estão disponíveis a cooperar.

## CAPÍTULO 3

### UMA INTERFACE PARA O QBD

Para serem competitivas, durante os dias atuais as empresas precisam, de acordo com STALK (1988), passar por um novo desafio: identificar as expectativas dos clientes. Para que isso ocorra, é cada vez mais importante agregar valor segundo a ótica do cliente, não apenas através do conhecimento de suas expectativas, mas também investigando como os concorrentes estão satisfazendo essas mesmas expectativas (e a que custo), para o mesmo cliente.

Considerando o ambiente o qual a organização está inserida, JURY (1995) afirma que o mesmo é baseado em três variáveis a serem gerenciadas: os *clientes*- com suas expectativas; o *ambiente competitivo* - através da análise dos concorrentes e suas capacidades, fornecedores, e processos de agregação de valor; e *lacunas* - com a identificação e priorização dos desníveis que contribuem com a redução da satisfação dos clientes, bem como com a lucratividade da empresa.

Acrescentando-se a essas variáveis aquelas relacionadas aos elementos da cultura organizacional e das questões estratégicas, chega-se aos objetivos deste capítulo:

- demonstrar que:
  1. A realização de um diagnóstico organizacional;
  2. A identificação das expectativas dos clientes; e
  3. A definição das questões estratégicas da empresa

são atividades essenciais para identificar as variáveis do ambiente organizacional;

- comprovar que as atividades descritas acima devem ser pré-requisitos para a metodologia do QBD, de maneira que seus resultados finais venham a refletir as expectativas da empresa e de seus clientes.
- identificar o conjunto de resultados/saídas do QBD que poderão ser utilizadas com outras metodologias, tais como: o gerenciamento de processos, benchmarking, controle da qualidade total, gestão da qualidade ambiental etc.

### 3.1 REPRESENTAÇÃO DA INTERFACE

Para entender melhor o que será investigado, a interface aqui proposta está representada na figura 3.1, a seguir:

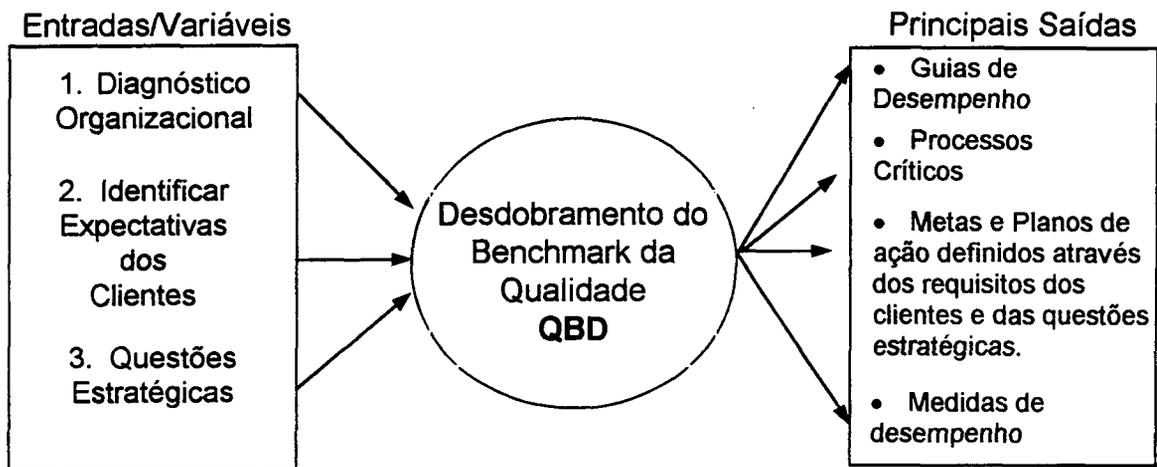


Figura 3.1 Interface entre as variáveis organizacionais, o QBD e suas principais saídas.

Para se alcançar os resultados finais do QBD, é necessário identificar, primeiramente, as variáveis organizacionais que, por sua vez, estão relacionadas aos seguintes fatores:

1. Aos aspectos humanos, ao clima e à estrutura organizacional como um todo;

2. Aos requisitos e expectativas dos clientes;
3. Às questões estratégicas relacionadas ao mercado (preço, concorrentes, políticas etc.) e aos pontos fortes e fracos da organização;

Os aspectos humanos, o clima e a estrutura organizacional, serão abordados através de um diagnóstico. O resultado desse diagnóstico será de suma importância para facilitar o entendimento da organização e possibilitar, às pessoas que irão trabalhar com essa interface, uma fotografia que se aproxime da realidade da empresa - realidade essa que se relaciona com a motivação das pessoas, com as condições de trabalho, com a política da empresa e com o aprendizado. Com o desenvolvimento do QBD, as informações adquiridas na etapa de diagnóstico serão confrontadas com aquelas identificadas dos clientes finais e internos. Portanto, o conhecimento dos vínculos e das relações organizacionais, conhecidas através de um diagnóstico, possibilitam um ganho substancial para a metodologia de QBD.

Para identificar quem são os clientes e determinar os seus requisitos e expectativas (item 2, da figura 3.1), sugere-se utilizar um questionário que permita obter informações referentes aos dados pessoais (faixa etária, renda familiar, local de residência), às questões mais específicas relacionadas ao produto ou serviço (preço, atendimento, principais funções dos produtos, determinados atributos, entre outros), além de informações sobre as empresas comparadas.

As informações coletadas dos questionários serão utilizadas para preencher as tabelas do QBD, e identificar importantes questões estratégicas.

As questões estratégicas (item 3, da figura 3.1) podem ser definidas, então, a partir das informações obtidas desses questionários, como também de "workshops" realizados com os colaboradores da empresa. Nesses encontros podem ser identificadas questões relacionadas ao desempenho dos profissionais, à melhoria da performance perante a empresa comparada, como manter e conquistar novos clientes etc. Esses dados têm importância tanto para o

preenchimento dos quadros do QBD, quanto para a definição dos planos de ação que a empresa irá adotar.

Além de correlacionar as variáveis, o QBD também definirá quais as principais questões estratégicas, relacionadas aos clientes e ao mercado, que devem ser priorizadas.

Como saída do QBD, tem-se um conjunto de resultados que poderão ser utilizados como entradas para outros programas de qualidade. Se o objetivo, por exemplo, for a realização de um estudo de benchmarking, uma das saídas do QBD será referente ao processo crítico que deve ser priorizado para dar início a esse estudo.

Portanto, o volume de conhecimento originado através do QBD possibilitará que a organização se torne mais pró-ativa e venha a fazer uso das palavras de GEUS (1991), quando diz que “a habilidade de aprender mais depressa do que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”.

Em resumo, ao analisar de forma mais abrangente as variáveis do ambiente organizacional, deseja-se dar uma maior consistência à metodologia do QBD e aos seus resultados.

A seguir, serão descritas em maiores detalhes as três fases que antecedem a metodologia do QBD, quais sejam: o diagnóstico organizacional, a identificação das expectativas dos clientes e as questões estratégicas.

### **3.2 FASE I DA INTERFACE: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Vivemos numa época em que a organização possui uma influência muito forte nas pessoas. Nesse sistema organizacional, o homem contemporâneo não só despende a maior parte de seu tempo útil, como também dele depende

para satisfazer parcela cada vez maior de suas necessidades. Da relação entre o homem e a organização, surge o cliente.

O cliente mudou muito no decorrer das últimas décadas. Para MARQUES (1994), devido às conquistas tecnológicas e à globalização da oferta, o movimento de mudanças associadas ao cliente vem ganhando velocidade que poucos imaginavam. Esses dois fatores fazem com que o cliente aumente cada vez mais suas expectativas em relação ao padrão de qualidade, eficiência e eficácia com que o mesmo será atendido. Com isso em mente, as organizações precisam incorporar em sua cultura e em seus valores o reconhecimento de que o seu principal patrimônio é o cliente satisfeito. Pode-se dizer, então, que é o cliente quem determinará a sobrevivência da organização.

PETERS (1989) coloca como um de seus pré-requisitos básicos para a sobrevivência organizacional, a atividade de ouvir o cliente com atenção voltada para suas expectativas e orientadas para a aplicação prática.

Portanto, conforme PETERS e MARQUES, conhecer o cliente é de fundamental importância para qualquer organização obter vantagem competitiva. Mas o que é exatamente uma organização?

### 3.2.1 Definição de Organização

MARQUES (1994) define organização como um sistema sócio-técnico aberto. Sócio, pelo seu "humanware". Técnico, pelo seu "software" e "hardware". Aberto, porque troca constantemente energias com o meio ambiente em que atua. Ainda segundo esse autor, a organização é uma entidade abstrata formada principalmente de indivíduos, onde eles, em relação à organização, são, ao mesmo tempo, seu criadores, mantenedores e destruidores. Esse autor define o indivíduo (ou a coletividade de indivíduos) como sendo a face concreta da organização, de modo que é o indivíduo - e não as máquinas e instalações - que

institucionaliza a organização nas suas dimensões tecnológicas, administrativas e emocionais. Com isso, a visão que se tem de uma organização é reflexo dos comportamentos, valores e crenças dos indivíduos que a compõem, principalmente de seus fundadores e líderes.

Ainda segundo MARQUES, o modelo de evolução das organizações preconiza progressões contínuas para níveis superiores, sempre em busca do equilíbrio com o ambiente onde a empresa está inserida. Isso quer dizer que para uma organização estar em equilíbrio com o seu ambiente, ela necessita acompanhar bem de perto as constantes mudanças que ocorrem com as empresas de seu segmento, com seus fornecedores e, em particular, com as expectativas dos seus clientes. Dessa maneira, uma importante variável que determina se uma organização está se desenvolvendo ou se deteriorando é o cliente, tanto externo quanto interno. O termômetro é o grau de satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Para entender melhor as forças que impactam tanto a deterioração quanto o desenvolvimento organizacional, dois conceitos se fazem importantes neste estudo: o que é deterioração e êxito organizacional.

### 3.2.2 Deterioração Organizacional

De acordo com FOGUEL (1985), o principal desafio das organizações está em não apenas anular o conflito entre os objetivos individuais e os organizacionais, mas em compatibilizar os objetivos da organização, os da sociedade onde a organização se encontra inserida e os dos indivíduos que integram a organização. Soma-se ainda a esse desafio a possibilidade de deterioração da organização.

Os resultados de pesquisas sobre organizações consideradas eficazes, segundo ARGYRIS (1975), começaram a revelar que essas organizações se encontravam em adiantado estado de decadência. A ineficácia,

problemas de custo e a deterioração na qualidade dos produtos e serviços originavam-se do fato de que as organizações eram concebidas ignorando a natureza humana, os sentimentos dos indivíduos, assim como a maioria de suas habilidades. Ou seja, através desta pesquisa constatou-se que muitas organizações já nasciam com problemas e continuavam a oferecer produtos e serviços de qualidade inferior, devido ao fato de não levarem em consideração uma série de características intrínsecas do indivíduo.

Ainda conforme FOGUEL, as disfunções detectadas em entidades públicas e privadas confirmaram a hipótese da existência de uma lei organizacional, similar à segunda lei da termodinâmica: "*As organizações tendem paulatinamente à deterioração como decorrência natural de seu próprio funcionamento*". Essa tendência tem sido chamada, segundo KAST (*apud* FOGUEL, 1985, p.35), de entropia organizacional na teoria dos sistemas gerais: "*Os sistemas físicos são sujeitos à força da entropia, que aumentará até que eventualmente os sistemas parem. A tendência para a entropia máxima é o movimento de desordem, completa ausência de transformação de recursos e morte (...)*". Isso quer dizer que, enquanto nos sistemas físicos a entropia é o fim e o máximo que se pode fazer é adiar a morte do sistema, o mesmo já não ocorre nos sistemas sociais, onde as organizações, pela capacidade que apresentam de conseguir de fora os recursos (materiais, energia, informação), podem superar indefinidamente o processo de entropia.

FOGUEL coloca também que a deterioração organizacional deve ser percebida como um processo intrínseco à vida das organizações, da mesma forma que o processo de desenvolvimento.

### 3.2.3 Êxito Organizacional

MARQUES (1994) acredita que a cultura é uma importante característica a ser considerada para o êxito de uma organização.

KILMANN (1991) define cultura como uma força invisível por trás dos bens tangíveis e visíveis de uma organização. É uma energia social que proporciona significado, orientação e mobilização das pessoas.

SCHEIN (*apud* FREITAS, 1991) apresenta o conceito de cultura organizacional como um modelo que determinado grupo tem desenvolvido no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Outra questão importante, segundo MARQUES, é que a unidade da organização é promovida pela cultura, e esta é desenvolvida na medida em que se capacita para fazer frente ao ambiente externo e lidar com suas questões internas. Esse autor ainda cita outras três fontes de formação e desenvolvimento para a cultura: 1) os fundadores e líderes; 2) o processo de interação dos membros da organização; e 3) a criatividade individual.

Conhecendo-se as forças de deterioração, a empresa estará ciente dos problemas que atingem a sua estrutura interna e aqueles relacionados a seus colaboradores (falta de reconhecimento profissional, desrespeito a seus sentimentos etc). Com essa consciência, poderá tomar ações para minimizar, ou mesmo eliminar, o efeito dessas forças. E, por ser a cultura da organização uma característica capaz de guiar e unir as pessoas em torno de um objetivo comum, por se relacionar à aprendizagem organizacional, e estar presente no dia-a-dia das organizações influenciando, assim, as estratégias referentes a seus clientes, concorrentes e ao mercado como um todo, torna-se de fundamental importância diagnosticar tanto a deterioração como o êxito organizacional.

### 3.2.4 Por Que Diagnosticar

Com o intuito de entender melhor a organização, no que se refere a sua cultura, aos seus pontos fortes e fracos, e de classificar melhor as "doenças

comuns" de diferentes organizações, justifica-se a necessidade de diagnosticar as mesmas e de melhor compreender a dinâmica das forças de deterioração.

SCHEIN (*apud* HERSEY, 1986, p. 185) enfatiza a importância da capacidade de diagnóstico de um líder quando expressa que "o gerente bem sucedido deve ser um bom diagnosticador e saber valorizar o espírito de observação. Se as capacidades e os motivos das pessoas que lhe estão subordinadas são tão variáveis, deve ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e apreciar as diferenças".

Em outras palavras, os líderes devem ser capazes de identificar a realidade do seu ambiente, identificando as características culturais e as forças (positivas e negativas) que impactam a organização.

### 3.2.5 Um Processo De Diagnóstico

Conforme descreve HERSEY (1986), para se implementar alguma mudança num determinado grupo ou organização, deve-se ter habilidades, conhecimento e treinamento na realização de um diagnóstico organizacional.

Esse autor afirma que a capacidade de diagnóstico envolve técnicas de saber colocar as perguntas certas, de sentir o ambiente da organização, de estabelecer modelos eficazes de análise e coleta de dados, de desenvolver meios de processar e interpretar esses dados. Ao fazer diagnósticos com intenção de mudanças, deve-se procurar verificar: a) o que está realmente acontecendo agora em uma determinada situação; b) o que provavelmente acontecerá no futuro se não for feita uma mudança; c) o que as pessoas gostariam idealmente que acontecesse em tal situação; e d) quais os bloqueios ou restrições que impedem a passagem do real para o desejado.

O que se deseja com essa capacidade de diagnóstico, é desenvolver habilidades nos líderes para que venham a definir ações para aprimorar as relações entre os indivíduos e a organização. Se essa ação se

materializar em forma de reconhecimento profissional aos colaboradores e de melhores condições para a realização de seu trabalho, o cliente final também será beneficiado com produtos e serviços de melhor qualidade.

Ainda segundo HERSEY, a primeira fase de qualquer tentativa de mudança e, de certo modo, a mais importante, é o diagnóstico que inclui pelo menos três passos: ponto-de-vista, identificação dos problemas e análises.

### 3.2.5.1 PONTO-DE-VISTA

Antes de iniciar o diagnóstico de uma organização, é necessário definir através de quem será observada a situação. Para se ter uma visão completa, o ideal é que a situação seja examinada sob o ponto-de-vista do maior número possível das pessoas que serão atingidas pela mudança. Como o ideal nem sempre é possível, HERSEY sugere que, desde o início, é preciso ter uma idéia definida do referencial a ser utilizado.

### 3.2.5.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Qualquer tentativa de mudança começa com a identificação dos problemas. Um problema, de acordo com MARQUES (1994), é definido como a diferença entre o desempenho efetivo e o desempenho esperado. É a diferença óbvia entre o que é, e o que deveria ser.

Portanto, os esforços para uma mudança implicam uma tentativa de reduzir as diferenças entre o real e o desejado. Ao se fazer um diagnóstico, HERSEY (1986) apresenta algumas perguntas que podem se fazer pertinentes em relação à situação que se pretende mudar. Por exemplo:

- Quais as habilidades de liderança, de tomada de decisão e de solução de problemas disponíveis? Qual é a motivação, a comunicação, o compromisso com os objetivos, o clima (moral) reinante na organização?
- Qual é o nível de maturidade das pessoas envolvidas? Estão dispostas e são capazes de assumir a responsabilidade do seu próprio desempenho?
- Qual é o nível das necessidades que parece mais importante para as pessoas atualmente?
- Como estão sendo tratados os fatores higiênicos e os motivadores? O pagamento do pessoal é suficiente? Quais são as condições de trabalho? Há problemas de segurança do trabalho? Como estão as relações interpessoais? As pessoas são reconhecidas pelas suas realizações? Há muitos desafios no trabalho? Existem oportunidades de crescimento e desenvolvimento?

### 3.2.5.3 ANÁLISE

Por último, a identificação dos problemas quase sempre termina na análise. Identificado o problema, o objetivo da análise é determinar por que existe o problema, e identificar, no ambiente organizacional, o que pode ter provocado a discrepância, tais como a liderança ou estilo gerencial, estrutura organizacional e objetivos organizacionais. O resultado final da análise deve apresentar alguma ação recomendada para reduzir a lacuna entre o real e o desejado.

Assim como a deterioração, algumas doenças organizacionais, também chamadas de disfunções, devem ser localizadas nas diferentes dimensões da vida organizacional. FOGUEL (1985) apresenta um conjunto de disfunções localizadas quer em seus objetivos, políticas, estrutura e tecnologia, quer em seus padrões de comportamento e no relacionamento com o ambiente da empresa, que podem ser verificadas na etapa de diagnóstico:

- falta de definição clara do negócio e dos objetivos da organização;
- existência de políticas e diretrizes vagas;
- estruturas com alto grau de centralização;
- grande distância entre a fonte das informações necessárias para as decisões e o local onde as decisões são tomadas;
- sistema de planejamento ineficaz;
- pouca orientação para as missões e objetivos finais dos órgãos.
- falta de compreensão da organização como um sistema total;
- existência de tabus, formais ou informais, sobre a discussão de certos temas;
- falta de consciência de que existem causas importantes de deterioração embutidas dentro da própria organização;
- crença de que competência técnica é mais importante para a consecução dos objetivos organizacionais do que a competência interpessoal.

Por outro lado, MARQUES (1994) fornece a seguinte lista que deve ser observada como roteiro inicial básico de diagnóstico:

- estratégias comportamentais baseadas no princípio da unilateralidade, na desconfiança e desrespeito mútuos;
- ausência de treinamento contínuo sobre a organização como um todo, seu negócio, sua missão e sua cultura;
- ausência de planejamento como sistemática de trabalho em todas as camadas da organização;
- inflexibilidade dos membros da organização em relação às suas crenças, valores, objetivos, políticas e estruturas.
- existência de tabus para discussão de certos temas organizacionais;
- crença de que a competência técnica é mais vital para a consecução dos objetivos organizacionais do que a competência interpessoal;
- aprendizagem dificultada;
- feedback evitado;

- políticas e diretrizes vagas;
- autoridade ambígua na tomada de decisões;
- problemas vitais são escondidos, ou tratados fora da organização;
- opiniões dos colaboradores não são aceitas.

Comparando-se os três autores (HERSEY, FOGUEL e MARQUES), verifica-se que há muitas questões em comum que devem ser levadas em consideração ao se dar início a um processo de diagnóstico. Principalmente, aquelas relacionadas aos fatores motivacionais, às estratégias, políticas e tomadas de decisão adotadas pela organização.

Para a metodologia do QBD, o diagnóstico a ser realizado tem o objetivo principal de conhecer as instalações da empresa, a sua cultura, a relação funcionário/empresa, a deterioração organizacional e a influência dos líderes na organização. Para tanto, será adotado não apenas um processo, mas uma síntese de questões (indicada no item 4.6.1) que melhor definem as abordagens sugeridas acima e que estão relacionadas às:

- estratégias e ao negócio da organização;
- habilidades e aprendizagem;
- crenças inerentes à organização; e
- questões referentes aos colaboradores da organização.

### **3.3 FASE II DA INTERFACE: IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES**

Estamos vivendo num período de intensa competição, onde satisfazer o cliente torna-se essencial não apenas para o sucesso da empresa, mas até para a sua sobrevivência. Reconhecendo a importância do cliente, a vantagem competitiva pode basear-se em como satisfazer a sua expectativa de

uma forma melhor que a dos concorrentes. E isso só pode acontecer, segundo WALKER (1991), se os serviços forem tratados como uma questão estratégica e como um valor-chave da organização.

Com base nessa afirmação, um número maior de empresas está reconhecendo que seu sucesso está intimamente ligado ao cliente. Atualmente, como já é reconhecido, são os clientes que determinam os parâmetros de competitividade e, portanto, precisam ser ouvidos. Para WALKER, a diferenciação do produto ou serviço já não é mais alcançada apenas através da excelência destes, mas através de formas de conquistar cada vez mais o cliente. Estratégias que levam à competitividade baseiam-se na capacidade de lidar com as expectativas do cliente e na habilidade de responder a elas de forma rápida, eficaz e econômica. Como afirma WHITELEY (1992, p.20) : “ A única forma correta e rentável de administrar uma companhia é de saturá-la com a voz dos clientes”. Considerando essa afirmativa, o QBD é apresentado neste trabalho como uma abordagem direcionada para auxiliar a empresa a entender, além das variáveis organizacionais, a “voz dos clientes”. E, nesse sentido, as empresas que prestam serviços podem ser amplamente beneficiadas com essa técnica.

Mas o que são exatamente serviços?

### 3.3.1 Definição de Serviço

Para WALKER (1991), a prestação de serviços é algo muito subjetivo e difícil de definir, sendo que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço. Ainda para esse autor, o estado de espírito, cultura e momento, assim como a experiência anterior do cliente, afetam a maneira como o serviço é percebido. Ou seja, uma boa parcela dessa subjetividade depende do “estado da arte” do cliente.

No entanto, um modelo desenvolvido pela Universidade do Texas (WHITELEY, 1992, p.27) descreve que a percepção do cliente em relação à qualidade do atendimento poderia ser descrita em cinco dimensões:

1. **Confiabilidade:** a capacidade de proporcionar o que foi prometido, com segurança e precisão.

2. **Convicção:** o conhecimento e a cortesia dos empregados, e sua capacidade de transmitir confiança e segurança.

3. **Aspectos tangíveis:** as instalações físicas e os equipamentos, e a aparência do pessoal.

4. **Empatia:** o grau de cuidado e atenção individual proporcionado aos clientes.

5. **Receptividade:** a disposição para ajudar os clientes e fornecer um atendimento imediato.

Considerando o atendimento prestado ao cliente como uma prestação de serviços, é possível afirmar, com base nos aspectos acima, que o conceito de WALKER pode ir mais além do que o "estado da arte" do cliente. Podem ser incorporados à sua definição fatores tão diversos e, não menos importantes, relacionados às instalações oferecidas, à cortesia e atenção recebidas, e à precisão das informações.

Já de acordo com DENTON (1990), a qualidade em serviços não está baseada em hipóteses, mas na medição precisa dos desejos dos clientes. Acrescenta ainda que os fornecedores de serviços com qualidade são, decididamente, companhias orientadas para as pessoas, sendo que essas organizações reconhecem que as pessoas são essenciais para o seu negócio. Significa, portanto, tratar os clientes como indivíduos especiais e não como "coisas". É necessário, também, montar sistemas organizacionais que facilitem a identificação e medição das suas expectativas. Porém, para atingir essas metas de qualidade é importante estabelecer algumas estratégias para identificar quem são os clientes, os concorrentes e uma visão que conduzirá a organização para o

futuro. Dessa forma, para se conseguir serviços que gerem qualidade é necessário mudar a cultura da organização.

A interface apresentada anteriormente na figura 3.1 está de acordo com o pensamento de DENTON, no que se refere ao estabelecimento de uma metodologia para identificar e medir os requisitos dos clientes, para analisar a concorrência e definir estratégias que direcionem a organização rumo ao mercado competitivo.

### 3.3.2 Identificando os Clientes

Para WATSON (1994), os clientes precisam ser abordados de forma completamente diferente da que são atualmente; precisam estar envolvidos mais de perto no projeto e desenvolvimento de produtos e serviços de que necessitam; precisam ser ouvidos e informados de forma regular, e serem encorajados a participarem do estabelecimento de estratégias futuras. Nesse sentido, as empresas voltadas para o mercado são aquelas que colocam o cliente em primeiro lugar, orientando seus processos e atividades de forma a medir o desempenho e fazer comparações sobre suas práticas e sobre o grau de competitividade em termos desse cliente.

Mas quem são esses clientes? WHITELEY (1992) define três tipos:

- Clientes finais: pessoas que irão usar o produto ou serviço no dia-a-dia. Também são conhecidas como usuários finais.
- Clientes intermediários: trata-se normalmente de distribuidores ou revendedores que tornam os produtos e serviços disponíveis para o cliente final.
- Clientes internos: Pessoas na organização as quais é repassado o trabalho concluído para desempenharem a próxima função, qual seja, servir os clientes intermediários e finais.

Para conhecer melhor o cliente, esse autor ainda sugere identificar:

- quais são as expectativas dos clientes, e quais dessas expectativas importam mais para eles;
- quanto a empresa está satisfazendo essas expectativas;
- quanto os competidores a estão satisfazendo;
- o que fazer para ultrapassar o mínimo que o satisfaça.

Assim como DENTON, WHITELEY também coloca a importância de se conhecer o cliente e identificar as suas expectativas, de tal maneira que a empresa se torne orientada para cumprir esses requisitos.

Com base no que foi descrito nessa etapa, para implementar o QBD a empresa necessita:

- definir o seu produto ou serviço;
- definir quem são os seus clientes finais;
- identificar os requisitos dos clientes finais (através de entrevistas e questionários);
- conhecer como os concorrentes estão realizando o mesmo tipo de serviço;
- comparar as suas atividades com a dos concorrentes, pedindo para que os clientes os avaliem.

Portanto, ao implementar ferramentas e metodologias - tais como o QBD, que venham a facilitar e contribuir para a melhoria dos serviços aos clientes, a empresa estará potencializando a conquista de uma vantagem competitiva frente as outras empresas.

### **3.4 FASE III DA INTERFACE: QUESTÕES ESTRATÉGICAS**

Após ter caracterizado a cultura e as forças que impactam a organização, e ter conhecido os clientes com suas expectativas, a próxima fase é definir as principais questões estratégicas relacionadas à empresa.

De acordo com a interface proposta na figura 3.1, a definição das questões necessárias para se definir uma estratégia, tais como a visão da empresa, o estabelecimento de metas, pontos fortes e fracos, a identificação dos principais concorrentes etc., é muito importante não só para o desenvolvimento da metodologia do QBD, mas também para o aprendizado da organização e na utilização em outros programas para a melhoria da qualidade.

Para se entender essas questões faz-se necessário, primeiramente, definir o que é uma estratégia.

#### 3.4.1 Definição de Estratégia

Para uma organização desenvolver estratégias que lhe permitam atingir novos níveis de competitividade é necessário, segundo WATSON (1994), identificar as suas principais capacidades, as suas metas e quais as políticas necessárias para se levarem adiante essas metas. Para melhor compreender o significado de sua estratégia, a empresa precisa levar em consideração cada vez mais os concorrentes e os clientes.

Mas o que vem a ser uma estratégia?

Para MINTZBERG (1978), é a força que interliga a organização com seu ambiente externo, ou seja, é o padrão consistente de decisões organizacionais que lidam com o ambiente externo.

Para WATSON (1994, p. 29), estratégia é “a arte de desenvolver planos, que distribuem as capacidades e competências enfocadas de uma organização, em comparação a um ambiente competitivo reconhecido. Possibilita, dessa maneira, o máximo apoio para a política de liderança e a flexibilidade, a fim de permitir aquelas adaptações de tempo real, necessárias para conseguir sucesso evolucionário”.

Estratégia, segundo PETERS e WATERMAN *apud* GIANOTTI (1996, p.27), refere-se ao “conjunto coerente de ações, cuja finalidade é ganhar vantagem sustentável sobre seus competidores, e melhorar a sua posição junto aos clientes, permitindo melhor alocação de recursos.”

A definição de estratégia a ser utilizada neste trabalho será a de PETERS e WATERMAN, pois ela sustenta os principais objetivos relacionados à interface aqui proposta, que identifica as expectativas dos clientes, a obtenção de vantagem competitiva sobre as empresas comparadas e a melhoria dos processos e da alocação dos recursos da empresa.

No entanto, para complementar essa definição sugere-se um enfoque na gestão empresarial, já que para pôr em prática as ações sugeridas por esses autores, requer-se dos líderes uma competência gerencial capaz de direcionar a empresa rumo ao futuro desejado.

### 3.4.2 Formulação de uma Estratégia

O desenvolvimento de uma estratégia, segundo ZAIRI (1995), começa por uma visão de um final desejado, algum objetivo ou meta que irá beneficiar a todos os interessados, tais como os colaboradores, clientes e acionistas. Ainda que uma estratégia possa ter muitos pontos de partida, é fundamental iniciá-la com base nos requisitos dos clientes.

De acordo com PORTER (1991), a formulação de uma estratégia competitiva envolve os pontos fortes e fracos da organização, as suas qualificações em relação à concorrência e os valores pessoais dessa organização. Os pontos fortes e fracos combinados com os valores ajudam a empresa a determinar os seus limites internos. Os limites externos são determinados pelo segmento industrial em que ela se insere. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo com seus conseqüentes

riscos, e as expectativas da sociedade refletem o impacto de fatores externos sobre a empresa. Esses aspectos devem ser considerados antes de ser desenvolvido um conjunto de metas e políticas.

Para entender melhor esse ambiente onde a empresa se insere é preciso diagnosticar as forças que afetam a concorrência na indústria e suas causas básicas. Conforme ainda definiu PORTER, essas forças são: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes. Uma vez diagnosticadas, a empresa está em condição de identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria.

Para realizar o planejamento estratégico de uma organização, ZAIRI (1995) sugere que, inicialmente, sejam identificados os requisitos dos clientes, e PORTER recomenda que a empresa avalie os seus pontos fracos e fortes em relação à concorrência. Baseadas nessas afirmativas, as três fases da interface apresentada na figura 3.1 permitirão que muitas informações relacionadas aos clientes, concorrentes, à missão da empresa, entre outras, sejam analisadas e venham a fornecer subsídios importantes para esse planejamento de longo prazo.

As questões que ZAIRI (1995) sugere identificar, antes de um planejamento a longo prazo, estão relacionadas:

- ao propósito da empresa - a razão de ela estar no mercado;
- ao conjunto de valores - no quê a organização acredita e quais os seus princípios básicos;
- à missão/visão - definição do papel da organização e o que pretende atingir;
- aos objetivos da organização;
- à identificação dos *stakeholders*;
- ao reconhecimento dos concorrentes;
- às estratégias e aos respectivos planos de ação que a conduzam aos resultados desejados; e

- às medidas do progresso de alcance dos fatores críticos;

A definição das questões estratégicas, segundo WATSON (1994), também possibilita à empresa identificar suas competências principais que, por sua vez, ajudarão a apoiar a vantagem competitiva. Para HAMEL e PRAHALAD (1990), competências principais são todas aquelas atividades e níveis de conhecimento que fornecem vantagens a empresas no ambiente competitivo e que possibilitam a tais empresas manter sua competitividade, mesmo nos piores momentos. Assim sendo, as competências devem refletir capacidades e padrões que sejam únicos da empresa, e difíceis de imitar pelos concorrentes.

Para STERNE (1992), competências principais representam, normalmente, uma mistura de habilidades capazes de:

- prover acesso a uma ampla variedade de mercados;
- agregar valor ao produto ou serviço que irá beneficiar o cliente final.

Determinar então essas competências torna-se importante para qualquer organização.

Ainda de acordo com WATSON, outra questão importante relacionada às questões estratégicas é o estabelecimento de metas que podem ser plenamente alcançáveis. Metas relacionadas à infra-estrutura organizacional, à seleção de processos empresariais-chave para aperfeiçoamento, identificação de áreas tecnológicas voltadas para desenvolvimento, entre outras, podem ser elaboradas, facilitando o entendimento das competências da organização.

A definição dessas questões possibilitará à empresa, segundo o mesmo autor:

- usar os elementos-chave empregados no planejamento estratégico para o benefício do cliente final;
- alocar na direção correta as informações sobre as expectativas dos clientes, das condições de mercado e dos recursos;

- sinalizar claramente não só sobre ameaças, mas também sobre oportunidades;
- traduzir estratégias em produtos tangíveis para o benefício do cliente;
- dar maior ênfase a o que fazer, como fazer, quando fazer e na mensuração do desempenho; e
- diminuir o risco na tomada de decisões.

Portanto, as questões estratégicas identificadas podem fornecer - juntamente com as informações do diagnóstico e dos clientes - um conjunto tão amplo de informações que possibilitará, através do QBD, um importante e criterioso redirecionamento da empresa. As principais questões estratégicas que serão abordadas no QBD, são aquelas sugeridas por ZAIRI (1995) no item 3.4.2 e utilizadas no estudo de caso do Capítulo 4 (item 4.6.1).

### **3.5 INTEGRANDO O BENCHMARKING E O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS PARA APERFEIÇOAR UMA SAÍDA DO QBD**

#### **3.5.1 O Processo de Benchmarking**

Como já foi citado anteriormente (item 3.1), os resultados obtidos com o término do QBD podem ser utilizados como entrada para vários programas de qualidade. Assim, como uma contribuição a mais deste trabalho, será descrito, a seguir, de que maneira as metodologias de benchmarking e gerenciamento de processos poderão integrar-se para aperfeiçoar uma saída proveniente do QBD - por exemplo, um processo crítico.

O benchmarking é sugerido aqui por ser uma metodologia que possibilita encontrar as melhores soluções para uma saída do QBD. E o gerenciamento de processos, por ser uma metodologia que tem por objetivo o

aperfeiçoamento dos processos empresariais, e que, por isso, pode ser integrado com o benchmarking para a melhoria de um processo identificado pelo QBD.

Dentre as muitas abordagens de benchmarking apresentadas no Capítulo 2, propõe-se aqui utilizar aquela do benchmarking integrado com o ciclo PDCA de Deming, porque ela é uma abordagem amplamente conhecida e difundida na literatura e na prática das empresas que utilizam o controle total da qualidade (TQC).

Após a finalização do QBD e sua interface, uma série de atividades, processos e outros aspectos inerentes à organização são identificados como prioritários para serem aperfeiçoados. Através do conhecimento desses resultados, a empresa pode querer dar continuidade ao ciclo de melhoria contínua, empregando as metodologias de benchmarking e gerenciamento de processos (como pode ser visto a seguir, pelo complemento da interface inicialmente apresentada no item 3.1).

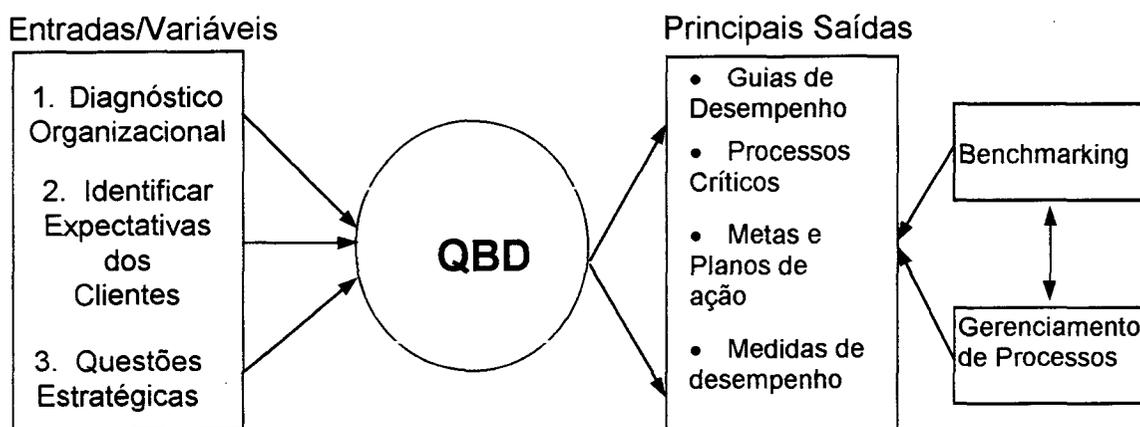


Figura 3.2: Interface entre as variáveis organizacionais, o QBD, as suas principais saídas e as metodologias de benchmarking e gerenciamento de processos.

Para possibilitar esse complemento, a empresa poderá utilizar, paralelamente, a abordagem das quatro etapas do ciclo PDCA para o benchmarking (DEMING *apud* WATSON, 1994, p. 73), com as cinco fases do gerenciamento de processos de HARRINGTON (1993, p.25), conforme a tabela 3.1 a seguir:

Benchmarking/Ciclo PDCA	Gerenciamento de Processos
1. Planejar o estudo de benchmarking	1. Organizar para o aperfeiçoamento
2. Coletar os dados necessários	2. Entender cada processo
3. Analisar os dados	3. Aperfeiçoar
4. Aperfeiçoar	4. Medir e controlar
	5. Aperfeiçoar continuamente

Tabela 3.1: Representação das etapas de benchmarking/PDCA e das fases de gerenciamento de processos.

Para demonstrar essa possibilidade, será descrito a seguir como as duas metodologias podem ser integradas para o aperfeiçoamento das saídas do QBD.

#### 3.5.1.1 Planejar o Estudo de Benchmarking

Conforme o item 2.1.8.1, a primeira etapa: *planejar o estudo de benchmarking*, é necessária para selecionar e definir o processo que deve ser estudado, identificar as medidas de desempenho do processo, avaliar a própria capacidade da empresa nesse processo e determinar que outras empresas deveriam ser estudadas. Essa etapa pode ser reduzida à resposta de duas questões fundamentais:

- o que deveria ser comparado, e
- quem deveria ser comparado.

WATSON (1994, p.76) atribui três atividades gerais para a etapa de planejamento, no modelo de processo de benchmarking:

1. A empresa deve identificar sua intenção estratégica, competências principais, mapas de processo e processos empresariais-chave;
2. O processo a ser comparado deve ser documentado e caracterizado a fim de determinar sua capacidade;
3. Os requisitos devem ser estabelecidos para a seleção de parceiros de benchmarking.

As atividades específicas seguidas durante a etapa de planejamento de um estudo de benchmarking são, ainda segundo WATSON:

1. Formar uma equipe para o benchmarking;
2. Identificar não só a intenção estratégica como também as competências empresariais principais e mapear as capacidades da empresa;
3. Selecionar processos empresariais-chave para comparação dos referenciais;
4. Selecionar o processo específico a comparar;
5. Obter participação do dono do processo;
6. Identificar os perfis e expectativas dos clientes;
7. Analisar fluxo de processo e medidas de desempenho;
8. Definir insumos e resultados de processo;
9. Documentar e fazer fluxograma do processo;
10. Compreender e medir fatores críticos de sucesso;
11. Selecionar fatores críticos para comparar;
12. Desenvolver os critérios de seleção da empresa;
13. Estabelecer o método de coleta de dados;
14. Desenvolver um questionário para a coleta de dados.

Muitas das atividades descritas acima, tais como: 2, 3, 4, 6, 7, 10 e 11, podem ser obtidas com o desenvolvimento do QBD e sua interface. As atividades 5, 7, 8 e 9, através das fases 1, 2 e 3 do gerenciamento de processos (GP), e as atividades restantes com a própria metodologia de benchmarking.

### 3.5.1.2 Coletar os Dados Necessários

A segunda etapa em benchmarking é a realização de *coleta de dados*. Isso inclui uma pesquisa das informações já de domínio público sobre o processo específico em empresas consideradas referências. A comunicação direta com empresas pode consistir em pesquisas telefônicas, questionários por escrito ou visitas ao local, com o intuito de se fazer uma observação detalhada.

O questionário, além de servir como ferramenta que organiza os pensamentos na busca de dados, também fornece uma base de comparação para seleção entre empresas diferentes.

Segundo WATSON, a segunda etapa do modelo de processo de benchmarking, que se concentra na coleta de dados, contém três atividades gerais:

1. Coleta interna de dados;
2. Pesquisa secundária;
3. Pesquisa interna primária.

As atividades específicas realizadas durante a etapa de coleta de dados de um estudo de benchmarking são:

1. Coletar dados internos do processo;
2. Identificar parceiros em potencial de benchmarking;
3. Pesquisar empresas para comparações apropriadas;
4. Realizar pesquisa secundária;
5. Selecionar quem comparar e estabelecer condições de compartilhamento de parceria;

6. Obter cooperação e participação dos parceiros;
7. Planejar a coleta de dados;
8. Realizar pesquisa primária;
9. Monitorar desempenho de processo e analisar a lacuna de desempenho;
10. Fazer observações no local a fim de esclarecer e verificar observações prévias;
11. Sintetizar as observações num relatório documentado.

Nessa etapa, as fases 2 (entender cada processo) e 3 (aperfeiçoar) do gerenciamento de processos contribuem com as atividades 1, 8 e 9, ou seja, possibilita à empresa entender os seus processos e monitorar o seu desempenho.

#### 3.5.1.3 Analisar os Dados

A terceira etapa em benchmarking é a *análise dos dados*, colhidos para determinar constatações e recomendações do estudo. A análise consiste em três aspectos: determinação da magnitude das lacunas de desempenho entre empresas; uso de medidas de benchmarking identificadas durante a etapa de planejamento e identificação dos guias que possibilitam os aperfeiçoamentos de desempenho nas empresas.

De acordo com WATSON (1994), a etapa de análise das lacunas e capacitadores do modelo de processo de benchmarking consiste em cinco atividades gerais:

1. Análise de dados;
2. Apresentação de dados;
3. Análise de causa-raiz;
4. Projeção de resultados;
5. Identificação do capacitador.

A meta dessa etapa é identificar os capacitadores que venham a possibilitar melhorias aos processos críticos da empresa. São usadas medidas de processo para identificar qual dos processos ou atividades específicas servem como capacitadores de desempenho e, portanto, devem ser mais investigadas. Nessa etapa, as atividades específicas são:

1. Organizar e apresentar graficamente os dados para a identificação de lacunas de desempenho;
2. Normalizar desempenho em relação a uma base de medida comum;
3. Comparar desempenho atual em relação ao parceiro;
4. Identificar lacunas de desempenho e determinar suas causas-raiz;
5. Projetar o desempenho três a cinco anos no futuro;
6. Desenvolver estudos de caso de “melhores práticas”;
7. Isolar os principais capacitadores de desempenho;
8. Avaliar a natureza dos capacitadores de desempenho a fim de determinar sua adaptabilidade em relação à cultura da empresa.

A meta dessa etapa - identificação dos capacitadores - poderá ser facilitada através dos guias de desempenho identificados com o QBD e com o desenvolvimento do gerenciamento de processos.

As atividades 3 e 4 de benchmarking são identificadas através do QBD. As fases 3 (aperfeiçoar) e 4 (medir e controlar) do gerenciamento de processos contribuem, também, com o desenvolvimento das atividades 2, 4, 7, e 8 do benchmarking.

#### 3.5.1.4 Aperfeiçoar

A quarta etapa, que encerra o ciclo em benchmarking, é o *aperfeiçoamento*. Envolve, também, a adaptação e a implementação dos

capacitadores adequados ao processo de comparação. Essa etapa pode ser dividida nas seguintes atividades gerais, segundo WATSON (1994):

1. Priorização de projetos para o aperfeiçoamento;
2. Estabelecimento de metas para aperfeiçoamento;
3. Desenvolvimentos de planos de ação;
4. Aprovação de planos de ação;
5. Implementação de planos de ação;
6. Reconhecimento de contribuições individuais e em equipe;
7. Monitoração de requisitos de benchmarking.

Para WATSON, nessa etapa final do modelo de benchmarking, somente através da seleção adequada e da implementação de metas uma empresa pode ser estimulada em relação à mudança.

Ainda segundo o autor, as atividades específicas durante a etapa de aperfeiçoamento de um estudo de benchmarking são:

1. Estabelecer metas para fechar, satisfazer e exceder a lacuna de desempenho;
2. Selecionar melhores práticas e capacitadores para consideração;
3. Modificar capacitadores de desempenho de acordo com a cultura da companhia e estrutura organizacional;
4. Aperfeiçoar esses capacitadores com base em observações de equipe para integrar aperfeiçoamentos de processo;
5. Desenvolver um plano de ação formal para implementação de aperfeiçoamentos;
6. Empenhar os recursos necessários para implementação;
7. Obter da gerência aceitação, suporte, compromisso e propriedade para mudanças necessárias;
8. Implementar o plano;
9. Monitorar e relatar avanço de aperfeiçoamento;
10. Identificar oportunidades para benchmarking futuro;

11. Recalibrar regularmente a medida e procurar compreender quando a mudança é observada.

Para contribuir com essa etapa, o QBD também já terá estabelecido metas e planos de ação com base nas informações dos concorrentes e dos clientes, e terá auxiliado nas atividades 1, 2 e 11. As fases 4 (medir e controlar) e 5 (aperfeiçoar continuamente) do gerenciamento de processos poderão ser utilizadas nessa etapa para aperfeiçoar e implementar as atividades 3, 4, 5 e 8 de benchmarking. Uma atividade essencial nessa etapa - e que poderá influenciar no sucesso ou fracasso de todo esse programa - diz respeito ao compromisso e aceite da gerência (atividade 7). Sem esse compromisso, o aprendizado não será disseminado pela organização e as melhorias não poderão ser implementadas com sucesso. O desenvolvimento das fases que compõem a interface contribuem para esclarecer e conscientizar os executivos da necessidade de se comprometerem com todo esse movimento pela melhoria da qualidade.

### 3.5.2 Gerenciamento de Processos (GP)

As empresas que usam a qualidade como estratégia competitiva constataram que melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, reduzir custos e aumentar o grau de satisfação do cliente, faz parte de um objetivo que deve ser conquistado a cada momento. Segundo HARRINGTON (1993), para alcançar esses objetivos, é importante que a empresa propicie uma base de conhecimentos a seus colaboradores, de modo que os mesmos consigam atingir, através de metodologias apropriadas, as metas de qualidade estabelecidas. Uma dessas metodologias é o Gerenciamento de Processos (GP), que é recomendado não só para dar suporte ao benchmarking, mas também para aperfeiçoar continuamente os processos empresariais. Assim, no momento em que a empresa resolver iniciar o estudo de benchmarking, o GP será útil para: mapear e

conhecer tanto os processos, como os guias de desempenho determinados pelo QBD, identificar as operações que agregam ou não valor para o produto ou serviço e estabelecer planos de implementação das melhorias propostas.

### 3.5.2.1 Definição de Gerenciamento de Processos (GP)

ALMEIDA (1993) define GP como uma nova ferramenta gerencial que, a cada dia, ganha mais importância e adeptos. A sua aplicação é cada vez mais difundida tanto em áreas de produção como em setores administrativos (vendas, marketing, finanças etc). Ainda segundo o autor, ela pode ser utilizada indistintamente em todo e qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, de grande ou pequeno porte.

HARRINGTON (1993) a define como uma metodologia sistemática para auxiliar uma organização a fazer importantes avanços na maneira de operar seus processos empresariais. É composta de um sistema que ajuda a tornar as operações da empresa mais simples e corretas assegurando, ao mesmo tempo, que seus clientes internos e externos passem a receber produtos ou serviços de qualidade excepcional.

As duas definições acima, e principalmente a de ALMEIDA, possibilitam uma idéia de como essa metodologia pode abranger completamente a empresa. Assim, o gerenciamento de processos possibilita a compreensão das relações entre departamentos e setores produtivos e facilita o aprendizado, que será o grande diferencial para a melhoria dos processos empresariais.

Para o propósito deste trabalho, o GP é indicado como a metodologia a ser utilizada para compreender e melhorar os guias de desempenho (processos empresariais, atividades críticas, características pessoais) que forem apontados como resultado do QBD, e dar suporte ao benchmarking. Os principais benefícios esperados são:

- possibilitar conhecimento das operações;

- aperfeiçoar os fatores críticos e os processos apontados pelo QBD;
- aumentar a satisfação do cliente;
- alocar recursos para as atividades consideradas críticas; e
- facilitar o desenvolvimento do benchmarking.

### 3.5.2.2 Relação entre Benchmarking e Fases do Gerenciamento de Processos

Ao iniciar um estudo de benchmarking, as empresas procuram dividir informações sobre processos empresariais e técnicas de aperfeiçoamento dos processos, buscando com isso reduzir o tempo de desenvolvimento dos mesmos e aumentar suas capacidades (WATSON, 1994). Após ter definido quais são os processos ou fatores críticos, é preciso olhar para fora, para processos semelhantes dentro da própria organização e, também, para organizações externas. O objetivo é entender o que os concorrentes ou outras empresas similares estão fazendo, usando o conhecimento e a experiência para ajudar a desenvolver, ainda mais, os processos da empresa. Portanto, o primeiro passo para iniciar o estudo de benchmarking é analisar as operações internas para conhecer a própria empresa, e isso pode ser realizado através de fluxogramas. Com base nessas colocações, propõe-se neste trabalho usar as cinco fases de Gerenciamento de Processos sugeridas por HARRINGTON (1993, p.25), mostradas na tabela 3.1, item 3.5.1.

O objetivo dessa metodologia para o presente trabalho é dar suporte ao estudo de benchmarking no que se refere ao mapeamento dos processos e dos guias de desempenho identificados pelo QBD, ao entendimento das relações inter-setoriais da empresa e ao aprendizado como um todo. Assim sendo, será descrito, a seguir, como as fases do GP podem integrar e auxiliar a metodologia de benchmarking.

Como se pode ver na figura 3.3 abaixo, na etapa de *Planejar* do PDCA, podem ser implementadas, paralelamente, as fases 1, 2 e 3 de GP. Na

etapa *Desenvolver*, as fases 2 e 3. Na etapa de *Checar*, as fases 3 e 4 podem ser utilizadas e, finalmente, na etapa de *Agir*, as fases 4 e 5:

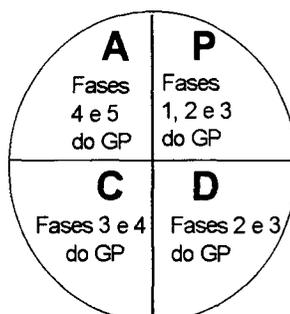


Figura 3.3: Representação do ciclo PDCA de Deming, com as fases do gerenciamento de processos.

Mais detalhadamente, tem-se a seguinte interação entre benchmarking e GP:

- Na fase 1, *Organizar para o aperfeiçoamento*, é definido o comprometimento de todos na organização. As principais atividades incluem: comunicar as metas estabelecidas aos empregados, revisar a estratégia empresarial e as expectativas dos clientes, e comunicar quais foram os processos críticos.

Observa-se, nessa fase, que a interface proposta com a metodologia do QBD já define as estratégias, as metas a serem alcançadas, as expectativas dos clientes e os guias de desempenho.

Essa fase do GP deverá ser utilizada na etapa de *Planejamento* do benchmarking.

- Na fase 2: *Entender cada processo*, procura-se entender amplamente tanto os processos empresariais como os processos críticos ou os guias de desempenho identificados no QBD. Algumas das atividades são:

- definir a missão do processo;
- desenvolver uma visão geral do processo;

- definir as expectativas e os controles do cliente e da empresa;
- mapear o processo, elaborando um fluxograma;
- coletar dados do processo referente ao custo e à qualidade;
- desenvolver e implementar planos de melhoria; e
- assegurar a adaptabilidade do processo.

A contribuição que essa fase propicia ao benchmarking é, sem dúvida, de extrema importância. A partir da identificação dos guias de desempenho e da definição da missão dos processos, as pessoas envolvidas identificarão os recursos envolvidos no mesmo e os seus respectivos fluxogramas. Pela análise dos fluxos de trabalho existentes e das medidas de desempenho utilizadas, a empresa pode identificar os seus principais problemas e oportunidades.

O mapeamento dos processos e dos guias de desempenho proporciona, às pessoas envolvidas, uma forma de aprendizado e melhoria, pois o fato de colocar os processos no papel possibilita a identificação de alguns problemas até então despercebidos. Além disso, também são criadas oportunidades de melhoria e identificadas as perdas existentes nos processos atuais. No detalhamento desses fluxos, uma série de questões precisam ser levantadas. Isso permite entender a seqüência dos eventos resultantes no fornecimento de um produto ou serviço a um cliente interno ou externo (WATSON, 1994). Algumas das questões preliminares que precisam ser consideradas dizem respeito a: quem é o dono do processo, às pessoas envolvidas no fornecimento do produto ou serviço e se o que estão fazendo está adicionando valor na ótica do cliente.

O resultado dessas questões é um conjunto completo e documentado de mapas de fluxos dos processos que são utilizados nas atividades de prestação de serviços ao cliente. Nessa fase, cada fluxograma é usado para mostrar como o processo atual está sendo executado e como novas atividades podem ser incluídas e outras eliminadas.

Essa fase deverá ser utilizada com as etapas de *planejar e coleta de dados* do benchmarking.

- Na fase 3: *Aperfeiçoar*, são estabelecidas metas para os principais controles, tais como a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade dos processos empresariais. Para assegurar que o processo seja eficaz é preciso definir as expectativas do cliente de maneira a quantificá-las, bem como estabelecer metas para atingir essas expectativas (HARRINGTON, 1993). E, uma maneira de identificar as expectativas dos clientes é utilizar o QBD.

Para tornar os processos mais eficientes é preciso minimizar os recursos necessários e eliminar as atividades que não agregam valor. Também é importante adaptar essas atividades de modo que possam ser facilmente alteradas para atender às expectativas futuras dos clientes.

Em seguida, faz-se visitas a outras empresas para analisar os processos da mesma. O que se quer na verdade é observar as atividades e colher dados qualitativos e informações sobre as melhorias planejadas ou projetadas para o processo crítico.

A conclusão das tarefas de coleta de dados externos ocorre com a análise e interpretação das informações referentes às outras empresas. Uma vez analisada essa informação, a empresa pode avaliar a sua própria estrutura e os seus próprios processos em relação aos melhores parâmetros. O objetivo é desenvolver novos fluxos de trabalho, de forma que as mudanças possam ser detalhadas em documentos. Assim, tanto os pontos fortes como os fracos das práticas existentes são minuciosamente estudados, resultando em uma reformulação das atuais operações para adequá-las à melhor prática identificada. Além disso, são examinados novos meios de organizar o trabalho e definir os objetivos dos fluxos de trabalho.

As atividades principais a serem realizadas nessa fase são:

- identificar as oportunidades de melhoria;

- eliminar as atividades que não agregam valor; e
- padronizar e treinar os empregados.

Essa fase deve ser utilizada nas etapas de *coletar e analisar os dados* do benchmarking.

• Na fase 4: *medir e controlar*, há o objetivo de implementar (após o conhecimento da organização como um todo e, mais especificamente, dos processos críticos) um sistema de controle de processo que possibilite um aperfeiçoamento contínuo. Dentre as atividades pode-se citar, conforme HARRINGTON:

- desenvolver controles e metas para avaliação do processo; e
- estabelecer um processo de feedback.

Devem ser estabelecidos pontos de medição próximos a cada atividade, sendo que a melhor maneira de começar a medir é examinar cada atividade registrada no fluxograma e identificar aquelas que exerçam maior impacto sobre a eficácia e a eficiência do processo.

Essa fase deve ser utilizada nas etapas de *analisar os dados* e de *aperfeiçoar* do benchmarking.

• Na fase 5: *aperfeiçoar continuamente*, são verificadas as limitações e as medidas de controle do processo. Além disso, o processo de melhoria auxilia a empresa a desenvolver o conceito de processo, a melhorar a eficiência e eficácia do mesmo, e a assegurar o desempenho do produto ou serviço.

As principais atividades para o propósito desse trabalho são:

- estabelecer planos de implementação das melhorias propostas;
- definir e eliminar os problemas do processo; e
- avaliar o impacto das mudanças na empresa e nos clientes.

Essa fase deverá ser utilizada na etapa de *aperfeiçoar* do benchmarking.

Em resumo, como uma contribuição a mais para este trabalho, demonstrou-se acima como as saídas do QBD podem ser utilizadas pela empresa para desenvolver, paralelamente, tanto as metodologias de benchmarking como a de gerenciamento de processos. Com isso, espera-se que a pessoa ou empresa que resolver aplicar a interface proposta, fique ciente de que o processo de melhoria e aprendizado não termina com os resultados obtidos com o QBD. Pelo contrário, estará iniciando mais um ciclo, cujo objetivo é a incessante busca de qualidade a ser oferecida a seus clientes e a maior competitividade perante seus concorrentes.

O anexo 2 resume comparativamente as etapas do ciclo PDCA e as atividades específicas do benchmarking (coluna I); as atividades específicas de benchmarking, que são identificadas através do QBD (coluna II); as etapas e atividades específicas de benchmarking, que são utilizadas diretamente com as fases do GP (coluna III), e as fases do gerenciamento de processos (coluna IV), que contribuem com as atividades específicas de benchmarking da coluna III.

### 3.6 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

1. Através da interface apresentada com o QBD, é possível identificar as competências principais da organização. Ou seja, aquelas atividades e níveis de conhecimentos que reflitam as capacidades e padrões da empresa;

2. Por ser uma metodologia que requer a participação de uma grande quantidade de pessoas (clientes finais, colaboradores, diretores e indiretamente dos concorrentes), os resultados finais do QBD podem se tornar limitados se um dos grupos citados acima não contribuir;

3. As fases da interface possibilitam um conjunto de informações que asseguram que a técnica do QBD seja melhor conduzida durante todas as suas etapas. Assim, o conhecimento adquirido da organização, do cliente e das questões estratégicas proporcionam uma boa fundamentação para o preenchimento das tabelas e dos planos de ação do *desdobramento do benchmark da qualidade*;

4. As fases da interface também possibilitam uma visão global das principais variáveis que impactam a empresa. Dessa maneira, a organização terá melhores condições de planejar o seu futuro e potencializar o alcance das metas de melhorias que venham a satisfazer os seus clientes;

5. Por depender das respostas (dos questionários e entrevistas) e da “boa vontade” dos clientes, a fase II: identificação das expectativas dos clientes, torna-se um possível fator limitante para o desenvolvimento dessa interface;

6. A maneira como foram integradas as metodologias de benchmarking e gerenciamento de processos para aperfeiçoar uma saída do QBD demonstra como é flexível a interface apresentada. Da mesma forma, outras metodologias

podem fazer uso dos resultados dessa interface para a melhoria organizacional, como por exemplo: o gerenciamento ambiental, o controle total da qualidade e o planejamento estratégico.

7. À medida que as etapas de benchmarking vão avançando, a metodologia de gerenciamento de processos contribui no sentido de conscientizar as pessoas de como é importante conhecer as relações cliente-fornecedor; a missão da empresa e dos principais processos; visualizar a disponibilidade dos recursos envolvidos nas várias atividades; e possibilitar novas idéias de realizar e melhorar os fatores críticos.

8. A interação entre o benchmarking e GP poderá apresentar as seguintes limitações:

- \* de pessoal: para trabalhar com duas metodologias simultaneamente, as pessoas selecionadas para formar a equipe deverão receber treinamento especializado;

- \* de tempo: para conhecer seus pontos fortes e fracos, identificar as melhores práticas de outras empresas e retornar a sua organização para aperfeiçoar as suas operações, demandará um longo período de tempo. Portanto, a empresa não deverá ter pressa em alcançar os resultados ao integrar essas duas metodologias;

- \* financeiro: para treinar o pessoal envolvido (ou contratar uma equipe de consultores), elaborar pesquisas, realizar possíveis viagens, entre outros, haverá um custo financeiro razoável;

\* parceria: dependendo do tipo de benchmarking a ser realizado (principalmente o competitivo), a empresa encontrará dificuldades em formar parcerias para a troca de resultados e experiências.

# CAPÍTULO 4

## ESTUDO DE CASO

### 4.1 OBJETIVOS

Este capítulo apresenta a aplicação prática da interface descrita no capítulo anterior em uma empresa de ensino de idiomas. O que se deseja com esta aplicação é a constatação de que os seguintes objetivos possam ser alcançados:

Como objetivos gerais, apresentar uma interface que:

- facilite a identificação, a análise e a melhoria das variáveis relacionadas à empresa X;
- possibilite um melhor fundamento e desenvolvimento para a técnica do QBD;
- gere alternativas para que a empresa X aperfeiçoe a qualidade de seus serviços;
- desenvolva o aprendizado de suas principais competências.

Como objetivos específicos:

A) Constatar que:

1. A realização de um diagnóstico organizacional;
  2. A identificação das expectativas dos clientes; e
  3. A definição das questões estratégicas da empresa,
- são atividades essenciais para a empresa X identificar as variáveis do seu ambiente;

B) Verificar que as atividades 1, 2 e 3 descritas no objetivo A, devem ser pré-requisitos para a metodologia do QBD, de maneira que seus resultados finais venham a refletir as expectativas dos colaboradores e diretores da empresa X, e de seus clientes finais (alunos).

C) Identificar o conjunto de resultados/saídas do QBD que poderão ser utilizados em outras metodologias, tais como o gerenciamento de processos, benchmarking, planejamento estratégico, entre outras.

Somam-se a esses objetivos:

D) Constatar que através do QBD as variáveis relacionadas aos requisitos dos clientes podem ser correlacionadas com aquelas provenientes das características pessoais e profissionais dos professores, da metodologia de ensino, da infra-estrutura e das questões estratégicas da empresa, de maneira a fornecer um conjunto de saídas/resultados que satisfaçam o objetivo C.

E) Identificar as dificuldades práticas relacionadas com o desenvolvimento do diagnóstico organizacional, da identificação das expectativas dos clientes e da definição das questões estratégicas;

F) Identificar as dificuldades práticas ocorridas com os colaboradores da empresa X, nos encontros necessários para o preenchimento das tabelas do QBD;

G) Identificar as limitações que possui a técnica do QBD, quando do correlacionamento entre os requisitos dos clientes e os guias de desempenho;

H) Verificar as vantagens para a empresa X e para o QBD quando se aplica, previamente, a interface proposta.

## 4.2 METODOLOGIA UTILIZADA

Com base na interface proposta no Capítulo 3, foi utilizada a seguinte metodologia para o estudo de caso:

### A) Diagnóstico Organizacional

Para a realização do diagnóstico da empresa X foi necessária a participação de duas pessoas, que trabalharam aproximadamente cinco dias na coleta de dados em cada uma das três unidades da empresa. Para a obtenção das informações do diagnóstico, foram realizadas duas atividades:

- Primeiramente, procurou-se conhecer as instalações físicas da empresa e os materiais à disposição de seus clientes: salas de aula, secretaria, equipamentos disponíveis aos alunos e aos colaboradores, material escolar oferecido aos alunos etc.

- Em seguida, realizaram-se entrevistas com os diretores e colaboradores da empresa, objetivando identificar as suas expectativas, os seus valores, as satisfações e insatisfações, a motivação de cada pessoa, enfim, procurou-se identificar os aspectos inerentes à organização que viessem caracterizar a cultura da empresa X e as suas principais "doenças". Para isso, foi utilizado o processo de diagnóstico apresentado no Capítulo 3.

### B) Expectativas dos Clientes

Para a identificação das expectativas dos clientes finais (os alunos), foi necessária a participação de três pessoas que trabalharam aproximadamente três meses no desenvolvimento, compilação e análise dos questionários. Foram realizadas as seguintes atividades:

- Reuniu-se um grupo de oito alunos (tendo-se o cuidado de equilibrar o nível cursado e a idade dos mesmos) para identificar as possíveis expectativas

que eles poderiam ter em relação ao aprendizado do idioma, ao ambiente escolar, à infra-estrutura, ao preço e ao atendimento oferecido pela empresa X;

- A partir das respostas obtidas com esse grupo "piloto", elaborou-se o questionário, com o objetivo de questioná-los em relação às expectativas citadas no item anterior;

- Em seguida, aplicou-se esse questionário em uma turma de alunos para verificar a sua consistência e possíveis dificuldades na resposta dos mesmos;

- Após serem feitas as modificações necessárias, entregou-se o questionário (Anexo 3) para cada aluno que tivesse comparecido na escola, numa determinada semana de aula;

- Com a devolução dos questionários, iniciou-se a etapa de análise e compilação dos dados em software apropriado;

- O resultado final desses questionários foi utilizado no desenvolvimento de toda a interface.

### C) Questões Estratégicas

Para a identificação das principais questões estratégicas, relacionadas à organização, foram realizadas as seguintes atividades:

- Através da metodologia desenvolvida por dois integrantes do Núcleo de Estudos Estratégicos - NEST, com o auxílio de outros dois do Grupo de Engenharia e Análise do Valor - GAV (ambos os grupos pertencentes à Universidade Federal de Santa Catarina), foi realizado com os colaboradores da empresa um conjunto de reuniões, necessárias para a definição de importantes questões estratégicas;

- Nesses encontros, definiram-se questões relacionadas à missão da empresa, aos seus pontos fortes e fracos, aos principais concorrentes, ao estabelecimento de parcerias, investimentos, ao planejamento de ações que viessem a beneficiar e conquistar mais clientes para a empresa, entre outras;

- A definição dessas questões facilitou o desenvolvimento do QBD e proporcionou um direcionamento para a empresa alcançar as suas principais metas.

#### D) Desdobramento do Benchmark da Qualidade

O QBD foi conduzido por apenas uma pessoa (num período de tempo de aproximadamente três meses) e envolveu a participação dos diretores da empresa, de professores e funcionários. Para concluir o QBD, foi necessário realizar as seguintes atividades:

- Uma análise competitiva do mercado, com informações dos cursos que competem com a empresa X;
- Um primeiro encontro com os colaboradores da empresa, para desdobrar os requisitos dos clientes (identificados através dos questionários) em requisitos de segundo nível (tabela 4.2), sendo que as ferramentas utilizadas para essa atividade foram os diagramas de afinidade e de inter-relacionamento (Anexo 4). Esse encontro foi utilizado também para completar a tabela 4.3 (Taxa de satisfação dos clientes e Expectativas dos clientes).
- Um segundo encontro, para identificar os guias de desempenho que se relacionavam com os requisitos dos clientes. A ferramenta utilizada foi o diagrama de causa-e-efeito (Anexo 4);
- Um terceiro encontro, para correlacionar os guias de desempenho encontrados com os respectivos requisitos dos clientes;
- A metodologia finalizou com o desenvolvimento de planos de ação elaborados a partir das expectativas dos clientes, das questões estratégicas e do resultado final do QBD.

### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto dessa pesquisa, denominada de empresa "X", é uma instituição de ensino de idiomas com abrangência a nível nacional e que possui três filiais em Florianópolis. Essa empresa está no mercado há aproximadamente doze anos e é uma das mais tradicionais em seu ramo de atividade. Possui entre professores e funcionários em torno de trinta colaboradores, sendo que a filial localizada no centro da cidade - e que será aqui o objeto específico de estudo - é a que possui a maior quantidade de funcionários e alunos.

### 4.4 ATORES ENVOLVIDOS

As pessoas envolvidas nesse processo denominam-se atores e têm diferentes graus de influência no mesmo, podendo agir diretamente sobre o processo, como é o caso dos facilitadores e dos decisores, ou apenas sofrendo suas consequências, ou seja, os agidos.

O facilitador, segundo BANA e COSTA (1993), é também um ator interveniente, mas um ator particular, cujo grau de ingerência no processo de decisão é variável, mas nunca neutro face à forma como o processo evolui.

Nesse caso em especial, os facilitadores são os consultores que desde o início do trabalho vêm coletando e analisando os dados, e fazendo com que os decisores observem o problema sobre diversos outros aspectos.

Já o decisor pode ser definido como aquele ator munido de poder institucional para ratificar uma decisão (MINTZBERG *apud* BANA E COSTA, 1993). Não é necessário que ele participe do processo, sendo muitas vezes difícil identificá-lo, principalmente quando ele aparece como uma entidade pública.

Neste trabalho, os decisores são os diretores da empresa os quais são responsáveis pela tomada de decisão no que se refere, principalmente, às questões estratégicas.

Finalmente, os outros atores que BANA e COSTA (1993) denominou de agidos, são os funcionários e professores da escola.

#### **4.5 PROBLEMÁTICA EM QUESTÃO**

Segundo BANA e COSTA (1992), citando Bernard Roy, o termo problemática deve ser preferido no lugar de: “tipo de problema”, “formação do problema” ou ainda “estabelecimento do problema”. A noção de problemática está associada, portanto, à postura que um indivíduo assume diante de uma situação, objetivando sua compreensão ou seu estudo, ou seja: “A noção de problemática diz respeito às questões fundamentais que se fazem presente dentro de um determinado ou delimitado contexto sob análise, para um determinado grupo de atores e/ou facilitadores, na procura do reconhecimento e esclarecimento racional de uma dada situação, a qual demanda algum tipo de ação ou ações, bem como a definição explícita dos papéis de cada um dos envolvidos” (DETONI, 1996). Tendo por base essa noção faz-se, a seguir, uma análise do presente caso.

O contexto a ser analisado é a de um mercado altamente competitivo. O surgimento a cada semestre letivo de novos cursos e de professores particulares, principalmente do idioma inglês, é uma característica predominante desse segmento. Devido a grande oferta do produto - o ensino de idiomas - percebe-se que uma parcela significativa de clientes troca, com certa facilidade, de um curso para outro. Assim, a forte concorrência nesse setor incentiva as empresas a estabelecerem estratégias direcionadas ao custo, à diferenciação do produto ou do enfoque em determinados grupos de clientes (PORTER, 1991).

De acordo com o censo da Secretaria de Educação, foram matriculados no ensino de primeiro grau (7 a 14 anos) em Florianópolis, no ano de 1996, aproximadamente 39.500 alunos. No ensino de segundo grau (15 a 19 anos), outros 82.000 estudantes, perfazendo um total de 121.500 alunos (SANTA CATARINA, 1996). Tomando-se como base o ano de 1992 (dados dos anos posteriores não são disponíveis), onde 30% dos alunos matriculados nas escolas de Florianópolis estudavam em escolas particulares (SANTA CATARINA, 1995), pode-se chegar às seguintes hipóteses para este trabalho:

- do total de 121.500 alunos matriculados em Florianópolis, aproximadamente 36.000 estudam em escolas particulares; e
- devido ao poder aquisitivo, eles possuem maiores condições de freqüentarem um curso particular de idiomas.

Portanto, é possível supor que eles sejam os clientes potenciais das escolas de idiomas atualmente em Florianópolis. Sabe-se ainda que nenhuma das cinco grandes escolas particulares de língua estrangeira possuem mais de 1.000 alunos matriculados regularmente. Conclui-se, então, que há uma grande fatia de clientes a serem conquistados.

Outro fator importante a ser considerado é que as maiores empresas desse setor são franquias. Ou seja, já recebem previamente um “pacote” contendo todas as diretrizes de como deve ser o andamento do curso. Essa forma limitada pelo contrato formal restringe qualquer possibilidade de alterar, por exemplo, a metodologia de ensino ou as lições contidas nos livros.

No caso específico deste trabalho, a problemática começou a ser identificada quando, no início do ano de 1996, a diretoria da empresa X resolveu investigar e apontar os motivos que estavam provocando a desistência e o abandono do curso, que chegavam a 15% (quinze por cento) do total de alunos matriculados em cada uma das três unidades. Para isso, com o objetivo de inverter esse quadro, resolveu recorrer ao Grupo de Engenharia e Análise do Valor - GAV.

Deseja-se com este estudo de caso, além de comprovar os objetivos citados no item 4.1:

- constatar se a problemática formulada acima poderá ser respondida (ou não), através do encaminhamento metodológico estabelecido com a interface proposta no Capítulo 3; e
- verificar de que forma a interface com o QBD poderá contribuir para reverter a situação atual da empresa X, possibilitando-lhe novas perspectivas, uma nova visão operacional e uma completa aprendizagem organizacional.

Resumidamente, esta metodologia consiste em diagnosticar a empresa X para conhecer a sua cultura e os fatores inerentes a ela; identificar quem são os clientes e suas expectativas; definir importantes questões estratégicas relacionadas à organização; e através do QBD, correlacionar as variáveis encontradas a partir dessas atividades, definindo os principais guias de desempenho a serem aperfeiçoados. A aplicação desta metodologia será descrita nos itens que se seguem.

#### **4.6 FASE I DA INTERFACE: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

O diagnóstico teve como objetivo fornecer aos diretores uma síntese da situação da empresa. Do levantamento de informações gerais sobre a organização, foram identificadas as principais variáveis a serem desenvolvidas, e algumas "doenças" organizacionais, relacionadas aos seus padrões de comportamento e no relacionamento com o ambiente organizacional.

Para identificar essas variáveis, foi elaborada uma lista de questões baseadas em FOGUEL(1985), HERSEY (1986) e MARQUES (1994) (item 3.2.5), a serem observadas na empresa e questionadas com seus diretores e colaboradores.

#### 4.6.1 Questões Identificadas

As principais questões, identificadas por blocos, foram as seguintes:

##### A) Questões relacionadas às estratégias e ao negócio da organização:

- definição do negócio e dos objetivos da organização;
- existência de políticas e diretrizes;
- ineficiência ou não do sistema de planejamento;
- compreensão da organização como um sistema total;
- existência de treinamento contínuo sobre a organização como um todo, seu negócio, sua missão e sua cultura;
- planejamento como sistemática de trabalho em todas as camadas da organização;
- identificação dos problemas que são escondidos ou tratados fora da organização;

##### B) Questões relacionadas às habilidades e aprendizagem:

- quais são as habilidades de liderança, de tomada de decisão e de solução de problemas disponíveis? Qual é a motivação, a comunicação, o compromisso com os objetivos, o clima (moral) reinante na organização?
- a aprendizagem é dificultada?
- a autoridade é ambígua na tomada de decisões?

##### C) Questões relacionadas às crenças inerentes à organização:

- crença de que competência técnica é mais importante para a realização dos objetivos organizacionais do que a competência interpessoal;
- inflexibilidade dos membros da organização em relação às suas crenças, valores, objetivos, políticas e estruturas.

- existência de tabus, formais ou informais, sobre a discussão de temas relacionados à tomada de decisão, estratégias, benefícios, concorrentes etc;
- consciência de que existem causas importantes de deterioração embutidas dentro da própria organização;

D) Questões referentes aos colaboradores da organização:

- como são vistas as opiniões de outros colaboradores?
- qual é o nível de maturidade das pessoas envolvidas no negócio? Estão dispostas e são capazes de assumir a responsabilidade do seu próprio desempenho?
- como estão sendo tratados os fatores higiênicos e os motivadores? O pagamento do pessoal é suficiente? Quais são as condições de trabalho? Há problemas de segurança do trabalho? Como estão as relações interpessoais? As pessoas são reconhecidas pelas suas realizações? Há muitos desafios no trabalho? Existem oportunidades de crescimento e desenvolvimento?

A resposta a essas questões possibilitou a identificação de algumas competências que, até então, não estavam aparentes, além das variáveis relacionadas às estratégias, aos recursos humanos, às expectativas dos clientes, aos processos empresariais, às instalações e equipamentos, que de alguma maneira impactam a organização. Com base nesse resultado, apresentaram-se recomendações para ações a serem tomadas, visando à satisfação do cliente e à garantia da competitividade da empresa. Uma síntese do diagnóstico realizado na empresa X encontra-se no anexo 4.

#### 4.6.2 Dificuldades Encontradas

A principal dificuldade encontrada para a realização do diagnóstico foi referente à resistência inicial, por parte dos colaboradores da empresa, em aceitar e confiar em pessoas externas à sua organização. Entretanto, com o desenvolvimento do diagnóstico (que levou aproximadamente três semanas), eles foram se tornando mais confiantes e respondendo às questões, sem receios.

#### 4.6.3 Resultados Obtidos

Os resultados obtidos superaram as expectativas da equipe de trabalho, devido à quantidade e qualidade das informações obtidas com as pessoas envolvidas no negócio. Essas informações possibilitaram aos integrantes do GAV conhecer as variáveis inerentes à organização e amadurecer, assim, os seus conhecimentos referentes à cultura, aos valores, à política e ao sistema de gestão praticados na empresa. Permitiu-se, com isso, uma maior integração com os colaboradores da empresa, o que facilitou a realização de toda a interface. O diagnóstico também serviu para fornecer aos diretores da empresa uma nova visão da realidade atual da organização.

#### 4.6.4 Recomendações

Recomenda-se na etapa de diagnóstico que a participação de um profissional com habilitação em Psicologia faça parte da equipe que venha a diagnosticar a organização. A integração entre engenheiros e psicólogos possibilitará que o estudo se torne mais rico e mais próximo da realidade da organização.

## 4.7 FASE II DA INTERFACE: IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

Seguindo a metodologia para estabelecimento da interface proposta, esta segunda etapa do trabalho teve como objetivo a identificação das variáveis provenientes do perfil e das expectativas dos clientes.

De acordo com as definições de WHITLEY (1992), vistas anteriormente no item 3.3.2, para este trabalho os clientes são classificados da seguinte maneira: consideram-se clientes finais os alunos que estudam na escola; os clientes internos são os professores, os funcionários e diretores da empresa X; e os clientes intermediários não serão considerados para os objetivos desta pesquisa.

### 4.7.1 Objetivos a Serem Alcançados

O objetivo proposto nessa etapa foi alcançado através de quatro objetivos específicos:

1. Identificar os motivos que levaram os clientes a optar pela empresa X;
2. Identificar os pontos fortes e fracos da empresa, na visão do cliente;
3. Identificar o que os clientes conhecem a respeito do produto da concorrência, e qual a sua visão a respeito;
4. Levantar sugestões de melhorias propostas pelos clientes.
5. Para alcançar esses objetivos, foi utilizado um questionário contendo questões que possibilitassem a identificação dos concorrentes e dos clientes. Para elaborar esse questionário utilizaram-se informações da teoria desenvolvida nos Capítulos 2 e 3.

Resolveu-se utilizar os dados da unidade-centro por possuir uma base de dados mais completa. O questionário e o procedimento da pesquisa encontram-se nos anexos 3 e 5.

#### 4.7.2 Identificação dos Requisitos dos Clientes

O resultado final do questionário foi a identificação das variáveis relacionadas ao perfil dos clientes (sexo, faixa etária, local de residência etc.), informações a respeito da concorrência e as variáveis responsáveis pela garantia da satisfação e bom desempenho dos clientes - os seus requisitos - tais como: o método, a infra-estrutura, o atendimento, o preço e o ambiente escolar. Esses requisitos são fundamentais para a metodologia do QBD, pois a partir deles serão identificados os guias de desempenho. Os requisitos foram classificados pelos alunos da unidade centro, na seguinte ordem de importância:

1. Método;
2. Ambiente Escolar;
3. Infra-Estrutura;
4. Atendimento;
5. Preço.

Portanto, o método de ensino constitui-se na variável mais crítica para a satisfação dos clientes, merecendo atenção especial por parte da empresa.

A presente pesquisa demonstrou que os clientes da empresa X-Centro estão, apesar de algumas questões a serem trabalhadas, satisfeitos com os serviços oferecidos pela escola. Com base nessas informações, a empresa deve se preocupar em não apenas em manter o nível de satisfação atual, mas em elevar o mesmo, buscando assim a melhoria contínua de seu produto e serviços.

#### 4.7.3 Dificuldades Encontradas

As principais dificuldades encontradas para identificar as expectativas dos clientes foram:

- Para obter as opiniões e respostas dos clientes, que seriam vitais para o desenvolvimento da metodologia (e em especial para o QBD), elaborou-se um questionário com uma grande quantidade de questões. Devido a essa característica, previu-se que um percentual de clientes o considerariam muito extenso e, assim, não o responderiam. Mesmo estando no nível de significância esperado de 90% (o que não veio a prejudicar o trabalho), a grande quantidade de questões tornou-se um fator cansativo para os clientes.

- Inserir os dados dos questionários no software, montar os gráficos e tabelas, e analisá-los, consumiu um tempo maior do que o previsto. Essa foi a atividade mais cansativa sentida pela equipe que traduziu as informações dos questionários.

#### 4.7.4 Resultados Obtidos

- Dos 416 (quatrocentos e dezesseis) questionários entregues aos clientes, (equivalente à população total da empresa X-unidade centro), 381 (trezentos e oitenta e um) retornaram devidamente preenchidos. Isso equivale a um percentual de 91,5% do total de questionários entregues. Para o efeito desta pesquisa esse percentual é considerado como de ótima significância, possibilitando que o resultado final da avaliação dos questionários reflitam, com precisão, as opiniões e expectativas dos clientes.

- Os resultados obtidos com os questionários forneceram um conhecimento valioso e bem detalhado sobre quem são os clientes que estudam na empresa X, e das suas principais expectativas. Essas informações foram de suma importância para o estabelecimento de questões estratégicas e para a definição dos guias de desempenho identificados com o QBD. Além dessas variáveis, essa fase da interface também possibilitou a identificação de algumas competências que a empresa possui (e que são valorizadas pelos clientes), e outras que a empresa deveria possuir para satisfazê-los melhor.

#### 4.7.5 Recomendações

Verificou-se que, se fosse preciso, a maioria dos clientes não estaria disposta a responder a um segundo questionário. Portanto, é indispensável que essa ferramenta seja bem planejada (com perguntas precisas) para ser utilizada uma única vez, evitando, assim, a possibilidade de ver fracassada uma segunda tentativa.

#### 4.8 FASE III DA INTERFACE: QUESTÕES ESTRATÉGICAS

A terceira fase da metodologia para estabelecimento da interface diz respeito à identificação das variáveis estratégicas que se relacionam com os clientes, concorrentes e com a própria organização. Essas são as variáveis que estabelecem as bases para a formulação do planejamento de longo prazo.

Para a referida empresa, a diretoria promoveu a realização de três “workshops” em que foram tratados os aspectos estratégicos necessários à formulação desse planejamento. Foram convidados para participar desses “workshops” os diretores, professores e funcionários que estão envolvidos com o negócio da empresa X - o ensino de idiomas - com o propósito de ajudar a definir os possíveis rumos estratégicos do empreendimento.

Os trabalhos foram desenvolvidos através da metodologia de planejamento estratégico do *NEST*- Núcleo de Estudos Estratégicos/UFSC, com a participação do Grupo de Engenharia e Análise do Valor - *GAV*. Os “workshops” exigiram três dias e meio de dedicação em caráter de imersão, na sede da empresa, no centro de Florianópolis, nos dias 20, 21 e 27 de setembro de 1996.

#### 4.8.1 Questões Estratégicas

As questões que ZAIRI (1995) sugere identificar antes de um planejamento a longo prazo, e que serão aqui utilizadas como referência para este trabalho, estão descritas no Capítulo 3.

Com base nessas questões e ao longo do desenvolvimento dos “workshops”, discutiu-se o propósito e a visão desejada para a empresa X, os atores que influenciam o seu desempenho (“*stakeholders*”), as oportunidades e ameaças visualizadas para o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da mesma para lidar com esse ambiente. Essas variáveis oportunizaram hierarquizar as principais questões estratégicas envolvidas, que foram agrupadas em cinco grandes grupos temáticos:

1. COMO MANTER ADEQUADA A INFRA-ESTRUTURA ÀS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES (INTERNOS E FINAIS)?
2. COMO MANTER E MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS ?
3. COMO CONQUISTAR NOVOS CLIENTES ?
4. COMO MANTER O CLIENTE NA EMPRESA ?
5. COMO ATUAR COM MELHOR PERFORMANCE PERANTE A CONCORRÊNCIA?

No encontro de fechamento, essas questões estratégicas foram reanalisadas, originando um conjunto de estratégias concretizadoras dessas questões - que as respondem. A partir da definição de ações que sustentem essas estratégias, ter-se-á o que se compreende por Plano Estratégico.

O plano estratégico, adaptado a partir das estratégias definidas nos “workshops”, permite que sejam sistematizados os esforços no sentido de superar os inúmeros pequenos e grandes problemas que têm prejudicado e interferido na capacidade competitiva da empresa, dentro do mercado do ensino de idiomas.

As seguintes variáveis: o propósito e a visão desejada para a empresa, os atores que influenciam o seu desempenho, as oportunidades e ameaças visualizadas para o ambiente externo, os pontos fortes e fracos, e as

questões estratégicas descritas acima, possibilitam que a coluna “Meta da empresa X”, da tabela 4.3 do QBD, seja concluída. Além disso, permite à empresa uma visão mais detalhada de si mesma facilitando, assim, a comparação com os seus concorrentes e o estabelecimento de metas para melhorias e planos de ação.

O entendimento dessas variáveis permitiu a identificação das principais competências estratégicas da organização e de alguns guias de desempenho (tabelas 4.4 a 4.8). Possibilitou, também, que o correlacionamento entre esses guias e os requisitos dos clientes se fizesse de forma coerente, com base no aprendizado adquirido até o momento.

#### 4.8.2 Dificuldades Encontradas

A principal limitação dessa etapa foi conciliar o horário das aproximadamente vinte pessoas que participaram dos *workshops*. Para tanto, promoveram-se encontros em dois finais de semana para que as atividades na empresa não fossem prejudicadas.

#### 4.8.3 Resultados Obtidos

A participação das pessoas envolvidas nos *workshops* foi de fundamental importância para a definição das questões estratégicas. A contribuição dos colaboradores da empresa, que até então não haviam tido a possibilidade de opinar construtivamente, e a integração do grupo nesses três dias, foram o ponto alto dos encontros. Como resultado efetivo para a interface proposta, foram definidas as principais questões relacionadas aos clientes, concorrentes, formas de captar investimentos, ações para manter e trazer mais clientes para a empresa, entre outras. Essas variáveis estratégicas possibilitaram a identificação de importantes guias de desempenho quando se elaborou o QBD.

#### 4.8.4 Recomendações

Pela sua importância, recomenda-se que as questões aqui identificadas, além de serem utilizadas como entradas para o QBD e para a elaboração de planos de ação, também venham a fazer parte de um planejamento estratégico formalizado de longo prazo para a empresa.

### **4.9 FASE IV: DESDOBRAMENTO DO BENCHMARK DA QUALIDADE (QBD)**

A quarta fase da metodologia para estabelecimento da interface diz respeito à identificação dos guias de desempenho e ao correlacionamento entre esses guias e os requisitos dos clientes. O aprendizado adquirido com as fases anteriores da interface possibilita, nesse momento, que as etapas do QBD sejam desenvolvidas com coerência e fundamentadas nas informações dos clientes internos e finais. Esse conhecimento também permitirá que outras ações se façam possíveis após o término do QBD, como o desenvolvimento de outras metodologias da qualidade.

Seguindo as etapas do QBD propostas no Capítulo 2 (item 2.3.2), será descrito, a seguir, como foram realizadas as mesmas.

#### 4.9.1 As Etapas do QBD

##### **Etapa 0: Diagnóstico do negócio**

A etapa inicial do QBD consistiu em realizar uma avaliação competitiva dos principais concorrentes da empresa X, que foram identificados pelos clientes nos questionários. Para fazer essa avaliação, foram visitadas

todas as unidades das quatro empresas mais citadas pelos alunos (cada empresa possui três escolas), observando itens que qualquer cliente poderia obter. As principais informações estão contidas na tabela 4.1, a seguir:

ITEM DE AVALIAÇÃO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA X
Método	Conversação	Conversação	Conversação	Conversação	Conversação
Número pessoas que atendem na secretaria	4	6	4	8	4
Número de escolas	3	3	3	3	3
Horário de funcionamento	8-12/13:30-21h	8-12/13:30-21h	8-22h	8-22h	7:30-22h
Número de aulas por semana	2	2	2	2	2
Duração de cada aula	1h15	1h15	1h	1h30	1h30
Qtidade computadores disponíveis aos alunos	5	12	0	14	7
Qtidade computadores disponíveis secretaria	1	0	1	6	4
Linhas telefônicas disponív. aos clientes.	3	3	3	3	3
Possui INTERNET ou Multimídia	Multimídia	Possui ambos	Não possui	Possui ambos	Não possui
Duração do curso	4,5 anos	5 anos	4 anos	6 anos	7 anos
Preço do curso (livro 1) à vista em R\$	416,00	381,00	505,00	545,00	576,00
Preço do material didático em R\$	84,00	54,00	65,00	95,00	70,00
Descontos ou cartão de crédito	10% na trindade	8% de desc.	10% mais convênios	American/Solo	20%
Curso de férias	Fev/Jul	Fev/Jul	Fev/Jul	Jan/Fev/Jul	Jan/Fev
Numero mínimo e máximo de alunos por sala de aula	Mín. 6 Máx. 11	Mín. 4 Máx. 15	Mín. 3 Máx. 8	Mín. 8 Máx. 15	Mín. 5 Máx. 20
Dias de atendimento na semana	5	5	6	5	5

Tabela 4.1: Avaliação competitiva das empresas de curso de idiomas

Fonte: própria. (Dados de outubro de 1996).

### Etapa 1: Pesquisar os clientes para determinar suas expectativas

Após a análise de mercado, utilizaram-se as informações obtidas com a fase II da interface, qual seja, a identificação das expectativas dos

clientes. Para tanto, foram identificadas nos questionários respondidos pelos alunos (anexo 3) as suas principais expectativas. É importante salientar que os blocos “ Dados Pessoais” e “A escolha do curso”, não foram utilizados diretamente no desenvolvimento do QBD, mas sim para possibilitar um melhor conhecimento do perfil do cliente da empresa X.

Para os outros blocos (propaganda, método de ensino, infraestrutura, atendimento, preço e ambiente escolar), serem utilizados com o QBD foram obtidas, através dos percentuais das respostas, aquelas questões que mais influenciavam ou afetavam, de alguma maneira, os clientes (esses percentuais não constam do anexo).

Nem sempre o maior percentual era o mais importante. Por exemplo, com relação ao dinamismo das aulas, a maioria dos alunos respondeu que as achava dinâmicas. Porém, um percentual elevado (em torno de 40%) respondeu que não as considerava muito dinâmicas. Por isso, mesmo não representando a opinião da maioria, esse aspecto foi considerado como tendo um alto percentual, devendo ser analisado no QBD. Os principais requisitos encontram-se listados na coluna de primeiro nível, na tabela 4.2.

De posse dos requisitos dos clientes, o passo seguinte foi desdobrá-los num segundo nível. O que se desejava com esse desdobramento era um conhecimento mais detalhado (na visão dos colaboradores da empresa) do significado de cada requisito para o cliente. Porém, para que isso ocorresse, era fundamental que os colaboradores se conscientizassem da importância de se conhecer as expectativas de seus clientes finais. Assim, foi realizado, juntamente com os funcionários da empresa uma seção de “brainwrithing”, onde os mesmos escreveram em tiras de papel o que eles achavam que representava um determinado requisito. Posteriormente, foram formados os grupos de idéias que tinham o mesmo sentido, utilizando o diagrama de afinidades (GITLOW, 1993). Finalmente, esses grupos foram relacionados entre si através do diagrama de interrelacionamento. O resultado, como pode ser observado na tabela 4.2, foi o desdobramento dos requisitos dos clientes num segundo nível. Um exemplo de diagrama de interrelacionamento está apresentado no anexo 4.

<b>Primeiro Nível</b>	<b>Segundo Nível</b>
Aulas dinâmicas	Professor e Método
Turmas especiais com alunos da mesma faixa etária	Interesses em comum
Pouca participação nos Eventos extra-classe	Desorganização; Motivação de quem divulga e motivação dos alunos
Disponibilidade de biblioteca	Pesquisa e aprendizado
Qualidade dos equipamentos utilizados em sala de aula	Equipamentos ultrapassados
Disponibilidade de INTERNET Multimídia e outros	Pesquisa e aprendizado
Conforto em sala de aula	Posição das carteiras; ruído salas arejadas
Curso caro	Baixo valor do curso

Tabela 4.2: Requisitos dos clientes desdobrados até o segundo nível.

**Etapa 2:** Identificar a razão de importância para cada expectativa

Para o preenchimento da tabela 4.3, que relaciona a taxa de satisfação dos clientes e as expectativas dos clientes, foi necessário, primeiramente, estabelecer a razão de importância para os vários blocos do questionário. Isso foi feito pedindo ao cliente que enumerasse de 1 a 5, em ordem crescente de importância, o que ele considerava que fosse mais importante para o aprendizado do idioma. O resultado foi o seguinte:

Peso 5 - Método de ensino

Peso 4 - Ambiente escolar

Peso 3 - Infra-estrutura

Peso 2 - Atendimento

Peso 1 - Preço

Dessa forma, todas as questões contidas nos respectivos blocos foram consideradas como possuindo o mesmo peso de importância estabelecido acima.

Taxa de Satisfação dos Clientes											
Expectativas dos Clientes	Razão de importância	Empresa X	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Meta da empresa X	Taxa de melhoria	Argumento de venda	Peso absoluto	Peso da demanda
Aulas dinâmicas	5	3,6	2,8	2,5	1,0	2,5	4,0	1,1	1,5	8,3	12,7 %
Turmas especiais com alunos da mesma idade	5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	7,6 %
Eventos Extra-classe	4	5,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	1,0	1,5	6,0	9,2 %
Disponibilidade de biblioteca	4	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	5,0	1,2	24	36,7 %
Qualidade dos equip. utiliz. em sala de aula	3	3,6	3,2	2,8	2,0	3,4	4,5	1,3	1,5	6,0	9,2 %
Disponibilidade de Internet/Multimídia/outros	3	2,0	2,0	5,0	1,0	5,0	5,0	2,5	1,2	9,0	13,8 %
Conforto em sala de aula	3	3,4	3,9	3,5	2,0	3,0	4,5	1,3	1,5	6,0	9,2 %
Curso caro	1	1,8	2,5	1,7	1,5	2,0	1,5	1,0	1,0	1,0	1,5 %
<b>Total</b>										<b>65,3</b>	<b>100 %</b>

Tabela 4.3 - Taxa de Satisfação do Cliente e Expectativas dos Clientes

Foi desenvolvido nessa fase do trabalho um novo questionário a ser respondido apenas pelos alunos que frequentaram outros cursos de idiomas. Pretendia-se, com esse questionário, avaliar o que eles achavam dos requisitos de segundo nível (identificados pelos colaboradores) e então, preencher uma nova tabela (4.3) analisando as respostas dadas para a empresa X e para as outras empresas. Desejava-se com isso comparar as duas tabelas preenchidas primeiramente, com as respostas dos questionários respondidos por todos os alunos (primeiro nível) e com os questionários respondidos apenas pelo grupo de alunos que cursaram outras escolas

(segundo nível). O objetivo era verificar diferenças significantes no resultado final do QBD. Se houvesse, seria dada preferência para a tabela preenchida com as respostas de segundo nível dos requisitos, já que essa estaria levando em consideração um grau de detalhamento maior das expectativas dos clientes. Devido ao baixo índice na devolução dos questionários de segundo nível (devido ao desinteresse demonstrado pelos alunos), não foi possível realizar essa comparação. Portanto, a tabela 4.3 foi preenchida levando-se em conta os requisitos de primeiro nível dos clientes, coletados no primeiro questionário.

**Etapa 3:** Identificar os níveis de satisfação referentes à empresa X, com as empresas a serem comparadas.

Dando continuidade à metodologia e, através dos questionários (de primeiro nível) dos alunos que responderam ter estudado nos cursos concorrentes da empresa X, foram identificados os níveis de satisfação dos clientes, referentes às empresas. Para isso, foi calculada uma média das respostas referentes àquelas questões identificadas como requisitos a serem utilizadas na tabela 4.3. Por exemplo: o requisito *qualidade dos equipamentos utilizados em sala de aula* foi retirado do bloco infra-estrutura e da questão 3 (ver anexo 3). A opção "totalmente adequados" foi considerada como possuindo valor 5; a opção "adequado", com valor 4; "parcialmente adequados", com valor 3; e "inadequados", com valor 1. Portanto, para cada escola mencionada foram somadas as respostas dos alunos referentes a cada opção e divididas pelo número de questionários respondidos, obtendo, assim, o quadro comparativo da tabela 4.3 (colunas das empresas X, A, B, C e D).

Para os requisitos "turmas especiais", "eventos extra-classe", "disponibilidade de biblioteca" e de "Internet e multimídia", foi atribuído o valor 5 para a empresa que possuísse um desses itens, e valor 1, para a que não possuísse.

**Etapa 4:** Planejar os níveis das metas para as taxas de satisfação do cliente.

A seguir, após os diretores e funcionários terem comparado a sua empresa com as dos principais concorrentes, foram estabelecidas metas (coluna meta da empresa X) e planos de ação para superá-los, ou mesmo para aumentar o próprio valor perante o cliente (tabela 4.3). Essas metas e planos de ação originaram-se, principalmente, das questões estratégicas desenvolvidas na fase III da interface. Um formulário para o plano de ação encontra-se no anexo 4.

A coluna "Taxa de melhoria" foi calculada dividindo-se a coluna "Meta da empresa X" pela coluna "Empresa X". Para o requisito "Eventos extra-classe", essa taxa é igual a  $5/5 = 1$ .

#### **Etapa 5: Identificação dos argumentos de venda**

O argumento de venda (tabela 4.3) seguiu os valores estabelecidos na etapa 5 do item 2.3.2, ou seja, 1,5 para um forte argumento de venda, 1,2 para um médio argumento de venda e 1 para os requisitos que não possuem argumento de venda. Para o requisito "Evento extra-classe", o argumento de venda foi considerado pelos colaboradores da empresa como sendo muito forte e, por isso, o valor 1,5.

#### **Etapa 6: Cálculo do peso absoluto**

Para calcular o peso absoluto (tabela 4.3) utiliza-se a relação da etapa 6, item 2.3.2. Ainda para o exemplo do requisito "Eventos extra-classe", multiplicam-se os valores correspondentes das suas respectivas colunas "Razão de importância" x "Taxa de melhoria" x "Argumento de venda", ou seja,  $4 \times 1 \times 1,5 = 6$ .

#### **Etapa 7: Cálculo do peso da demanda**

O peso da demanda (tabela 4.3) é calculado dividindo-se o Peso absoluto correspondente pelo seu total e multiplicando por 100. Para o requisito "Eventos extra-classe", esse valor é de  $(6/65,3) \times 100 = 9,2\%$ .

**Etapa 8: Identificar os guias de desempenho**

Em outra seção com os funcionários e diretores foram identificados aqueles fatores ou atividades críticas que mais impactavam os clientes, ou seja, os guias de desempenho. Esses guias foram obtidos através de diagramas de causa e efeito (GITLOW, 1993). Como pode ser visto no exemplo do anexo 4, para cada requisito do cliente foram identificadas as possíveis causas. Para melhor visualização e compreensão, os guias foram agrupados por área de afinidade, conforme as tabelas de 4.4 a 4.8.

**Etapa 9: Correlação entre os guias de desempenho**

Com a identificação dos requisitos dos clientes e dos guias de desempenho, a etapa seguinte foi estabelecer as correlações entre os mesmos. Pediu-se então ao grupo que marcasse num cartão os três símbolos que identificavam os relacionamentos forte, moderado e possível, e que para a pergunta: "qual o relacionamento existente entre um requisito do cliente e um guia de desempenho" deveria ser erguido o cartão com o símbolo correspondente. A resposta foi obtida por maioria ou por consenso.

Uma tabela contendo tanto os requisitos de primeiro quanto os de segundo níveis foi visualmente disponibilizado para o grupo. O objetivo foi proporcionar uma visão mais abrangente dos requisitos dos clientes.

**Etapa 10: Calcular as correlações correspondentes medidas pela demanda**

Para essa etapa, usa-se a relação: Valores de correlação (9, 3 ou 1) x Peso da demanda. Para o requisito "Eventos extra-classe" com o guia de desempenho "Pouca conscientização" (tabela 4.4), multiplica-se o valor da correlação (forte) pelo seu peso de demanda correspondente (tabela 4.2), ou seja,  $9 \times 9,2 = 82,8$ . As correlações medidas pela demanda são colocadas abaixo dos símbolos nos mesmos quadros.

Nessa fase da metodologia, o aprendizado proporcionado pelas atividades de diagnóstico, a identificação dos requisitos dos clientes e das questões estratégicas, possibilitou aos colaboradores um conhecimento tão

ampio da organização, que é possível tornar o correlacionamento entre as variáveis de forma coerente com os objetivos finais do QBD. As três fases que antecedem o QBD são usadas direta ou indiretamente no preenchimento das tabelas 4.4 a 4.8.

As informações do diagnóstico organizacional são utilizadas nessas tabelas para possibilitar um melhor entendimento das questões organizacionais, e checar se os guias de desempenho identificados são coerentes com os requisitos dos clientes.

A identificação dos requisitos dos clientes é necessária não apenas para identificar e fazer as correlações com os guias de desempenho, conforme as tabelas 4.4 a 4.8, mas também para definir importantes comparações do ponto de vista dos clientes, entre a empresa e seus concorrentes na tabela 4.3.

As questões estratégicas são utilizadas para estabelecer as metas e os planos de ação, conforme tabela 4.3, as metas em relação às medidas de desempenho, conforme tabela 4.9, e definir importantes questões relacionadas à organização, conforme tabelas 4.4 a 4.8 do QBD.

As tabelas 4.4 a 4.8, a seguir, apresentam as correlações entre os requisitos dos clientes com os guias de desempenho obtidos com o grupo, e uma breve descrição referente a cada tabela.

		CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO PROFESSOR							
		Pouca conscientização	Pouca Percepção	Individualismo	Desmotivação	Criatividade	Dedicação	Timidez	
Aulas dinâmicas	Professor e Método	● 114,3	● 114,3	● 114,3	● 114,3	● 114,3	● 114,3	● 114,3	
Turmas especiais com alunos da mesma faixa etária	Interesses em comum	○ 22,8	● 68,4		● 68,4	● 68,4	○ 22,8	● 68,4	
Eventos extra-classe	Desorganização; Motivação de quem divulga e dos alunos	● 82,8	● 82,8	● 82,8	● 82,8	● 82,8	● 82,8	● 82,8	
Disponibilidade de biblioteca	Pesquisa e aprendizado	● 330,3	△ 36,7		△ 36,7	△ 36,7	△ 36,7		
Qualidade dos equipamentos utilizados em sala de aula	Equipamentos ultrapassados	△ 9,2	○ 27,6		● 82,8				
Disponibilidade de INTERNET Multimídia e outros	Pesquisa e aprendizado	● 124,2			△ 13,8				
Conforto em sala de aula	carteiras; ruído e salas arejadas	● 82,8	● 82,8		○ 27,6	● 82,8	○ 27,6		
Curso caro	Baixo valor do curso	● 13,5	● 13,5		● 13,5	● 13,5	● 13,5	● 13,5	
	Total	780	426	198	440	399	298	279	2820
	Percentual (%)	4,51	2,46	1,14	2,84	2,01	1,5	1,6	16,3

Tabela 4.4: Correlação entre os requisitos dos clientes e os guias de desempenho "características pessoais".

Como pode ser visto na tabela 4.4, os requisitos do cliente "aulas dinâmicas" e "eventos extra-classe" são os mais importantes por possuírem um forte relacionamento com todos os guias de desempenho. Atenção especial deve ser dada, também, ao requisito "curso caro", pois ele afeta substancialmente os mesmos guias. Já a característica pessoal do professor mais importante, é o item "pouca conscientização". Esse é o guia de desempenho que se correlacionou mais fortemente com os requisitos dos clientes, obtendo o percentual de 4,51%.

Portanto, a empresa necessita conhecer melhor esses aspectos e aperfeiçoá-los, pois eles exercem uma grande influência não só para os alunos e professores, mas também para o negócio da empresa.

		PROFESSORES							
		Falta de Acompanhamento aos Professores	Professores mal Orientados	Pouco controle da turma	Pouca Experiência	Acúmulo de tarefas	Didática	Boicote	
Aulas dinâmicas	Professor e Método	● 114,3	● 114,3	● 114,3	● 114,3	● 114,3	● 114,3	● 114,3	
Turmas especiais com alunos da mesma faixa etária	Interesses em comum	● 68,4	● 68,4	● 68,4	● 68,4	○ 22,8	● 68,4	● 68,4	
Eventos extra-classe	Desorganização; Motivação de quem divulga e dos alunos	● 82,8	● 82,8	△ 9,2	○ 27,6	● 82,8	△ 9,2	● 82,8	
Disponibilidade de biblioteca	Pesquisa e aprendizado	△ 36,7	○ 110,1		△ 36,7	● 330,3		● 330,3	
Qualidade dos equipamentos utilizados em sala de aula	Equipamentos ultrapassados	○ 27,6	○ 27,6		● 82,8	○ 27,6	○ 27,6	● 82,8	
Disponibilidade de INTERNET Multimídia e outros	Pesquisa e aprendizado	● 124,2	△ 13,8		● 124,2			● 124,2	
Conforto em sala de aula	carteiras; ruído e salas arejadas	● 82,8	○ 27,6	○ 27,6	● 82,8			● 82,8	
Curso caro	Baixo valor do curso	● 13,5	● 13,5	● 13,5	● 13,5	△ 1,5	● 13,5	● 13,5	
Total		550	458	233	550	579	233	899	3502
Percentual (%)		3,18	3,22	1,34	3,18	3,35	1,34	5,2	20,2

Tabela 4.5: Correlação entre os requisitos dos clientes e os guias de desempenho "professores".

Como pode ser visto na tabela 4.5, o requisito do cliente "aulas dinâmicas" também é o mais importante por possuir um forte relacionamento com todos os guias de desempenho. Atenção especial deve ser dada aos requisitos "turmas especiais" e "curso caro", pois exercem uma forte influência para os guias relacionados aos professores. Já o guia mais importante do bloco "professores", é o item "boicote". Esse é o guia de desempenho que se correlacionou mais fortemente com todas as expectativas dos clientes, obtendo o percentual de 5,2%.

Se um professor boicotar a empresa, ou seja, desmotivar os alunos, não seguir o plano de aula, faltar às reuniões etc., os clientes serão os

mais atingidos, por sofrer um impacto negativo. Da mesma forma, a empresa deve ficar atenta para os requisitos “turmas especiais com alunos da mesma faixa etária” e “curso caro”, já que eles são muito importantes para o desempenho dos professores.

		METODOLOGIA					
		Material de apoio muito completo	Tempo prolongado de aula	Livros mal elaborados	Schedule	LP	
Aulas dinâmicas	Professor e Método	● 114,3	△ 12,7	● 114,3	● 114,3	● 114,3	
Turmas especiais com alunos da mesma faixa etária	Interesses em comum						
Eventos extra-classe	Desorganização; Motivação de quem divulga e dos alunos						
Disponibilidade de biblioteca	Pesquisa e aprendizado						
Qualidade dos equipamentos utilizados em sala de aula	Equipamentos ultrapassados		○ 27,3				
Disponibilidade de INTERNET Multimídia e outros	Pesquisa e aprendizado						
Conforto em sala de aula	carteiras; ruído e salas arejadas		● 82,8				
Curso caro	Baixo valor do curso	● 13,5	● 13,5	● 13,5	△ 1,5	△ 1,5	
Total		128	136	128	116	116	624
Percentual (%)		0,74	0,78	0,74	0,67	0,67	3,6

Tabela 4.6: Correlação entre os requisitos dos clientes e os guias de desempenho “metodologia”.

Na tabela 4.6, o requisito do cliente “aulas dinâmicas” também é o mais importante. O aspecto metodológico que recebeu a maior pontuação (0,78%) é o item “tempo prolongado de aula”. Esse é o guia de desempenho que se correlacionou mais fortemente com os requisitos dos clientes.

Observa-se nessa tabela a existência de linhas em branco, ou seja, sem pontuação. Isso quer dizer que aquele requisito do cliente não

apresenta qualquer correlação com o guia de desempenho referente à metodologia de ensino.

Se além de uma linha também existir uma coluna em branco, isso significa que um guia de desempenho não se relaciona com qualquer requisito exigido pelos clientes. Pode se tratar de um guia sem valor para o cliente e, nesse caso, deverá ser eliminado a fim de liberar controles ou reduzir custos.

		SALAS DE AULA					
		Barulho do condicionador de ar	Equip. não disponíveis	Ruído entre salas	Posição das carteiras	Temperatura ambiente	
Aulas dinâmicas	Professor e Método	● 114,3	● 114,3	● 114,3	○ 38,1	● 114,3	
Turmas especiais com alunos da mesma faixa etária	Interesses em comum			○ 22,8			
Eventos extra-classe	Desorganização; Motivação de quem divulga e dos alunos						
Disponibilidade de biblioteca	Pesquisa e aprendizado	△ 36,7		● 330,3		● 330,3	
Qualidade dos equipamentos utilizados em sala de aula	Equipamentos ultrapassados	● 82,8	● 82,8	● 82,8	● 82,8	● 82,8	
Disponibilidade de INTERNET Multimídia e outros	Pesquisa e aprendizado	△ 13,8		△ 13,8		● 124,2	
Conforto em sala de aula	carteiras; ruído e salas arejadas	● 82,8	● 82,8	● 82,8	● 82,8	● 82,8	
Curso caro	Baixo valor do curso	● 13,5	● 13,5	● 13,5	△ 1,5	● 13,5	
Total		344	293	660	205	748	2250
Percentual (%)		2,0	1,7	3,81	1,18	4,32	13,0

Tabela 4.7: Correlação entre os requisitos dos clientes e os guias de desempenho "salas de aula".

Para esse bloco, os requisitos "qualidade dos equipamentos utilizados em sala de aula" e "conforto em sala de aula" são aqueles que possuem a mais forte correlação com os guias de desempenho. Uma atenção especial também deve ser dada aos requisitos "aulas dinâmicas" e "curso

caro". A característica da sala de aula que recebeu a maior pontuação foi "temperatura ambiente", com 4,32%. Esse é o guia de desempenho que se correlacionou mais fortemente com os requisitos dos clientes e que, por isso, deve receber a maior atenção por parte da empresa.

Observa-se nessa tabela a existência de mais uma linha em branco, ou seja, o requisito do cliente "eventos extra-classe" não apresenta qualquer correlação com os guias de desempenho referentes à sala de aula.

		EMPRESA											
		Política da empresa	Falta investimento	Falta priorização	Equipe de coordenação	Falta de planejamento	Pouca comunicação	Pouca divulgação	Autoridade para delegar	Falta de apoio da direção	Pouco horário disponível	Espaço físico	
Aulas dinâmicas	Professor e Método	● 114	● 114	● 114	● 114	● 114	○ 38		● 114	● 114		114	
Turmas especiais com alunos da mesma faixa etária	Interesses em comum	● 68,4		● 68,4	● 68,4	● 68,4	△ 6,8	△ 6,8	● 68,4	● 68,4	● 68	68	
Eventos extra-classe	Desorganização; Motivação de quem divulga e dos alunos	● 83	● 83	○ 27,6	● 83	● 83	● 83	● 83	● 83	● 83	△ 9,2	△ 9,2	
Disponibilidade de biblioteca	Pesquisa e aprendizado	● 330	● 330	● 330	● 330	● 330	○ 110	● 330	● 330	● 330		330	
Qualidade dos equipamentos utilizados em sala de aula	Equipamentos ultrapassados	● 83	● 83	● 83	● 83	● 83	△ 9,2		● 83	● 83			
Disponibilidade de INTERNET Multimídia e outros	Pesquisa e aprendizado	● 124	● 124	● 124	● 124	● 124	● 124	● 124	● 124	● 124	● 124	124	
Conforto em sala de aula	carteiras; ruído e salas arejadas	● 83	● 83	● 83	● 83	● 83	○ 27,6		● 83	● 83		83	
Curso caro	Baixo valor do curso	● 13,5	● 13,5	● 13,5	● 13,5	● 13,5	● 13,5	● 13,5	● 13,5	● 13,5	○ 4,5	13,5	
<b>Total</b>		<b>899</b>	<b>831</b>	<b>844</b>	<b>899</b>	<b>899</b>	<b>413</b>	<b>558</b>	<b>899</b>	<b>899</b>	<b>206</b>	<b>743</b>	<b>8090</b>
<b>Percentual (%)</b>		<b>5,2</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>	<b>2,4</b>	<b>3,22</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>	<b>1,2</b>	<b>4,3</b>	<b>46,8</b>

Tabela 4.8: Correlação entre os requisitos dos clientes e os guias de desempenho "empresa".

Na tabela 4.8, observa-se a existência de correlações para quase todos os guias e requisitos. Isso indica que o bloco "empresa" é muito importante para os clientes, diretores, colaboradores, enfim, para o negócio

da organização. Por isso, esse bloco exige um trabalho especial, pois é nessa tabela que se encontram os guias com os percentuais mais elevados. Os requisitos dos clientes “disponibilidade de Internet” e “curso caro” são aqueles que possuem a mais forte correlação com os guias de desempenho da empresa, porém, os outros requisitos também devem receber atenção. Já os guias de desempenho mais importantes são todos aqueles que receberam o percentual de 5,2%. Esses são os guias que influenciam mais os requisitos dos clientes.

#### **Etapa 11: Identificar os guias que exercem o maior impacto**

Como resultado das tabelas do QBD, são identificados os principais guias de desempenho. Esses guias são aqueles que recebem o maior valor percentual entre todas as tabelas, que nesse caso foram: boicote dos professores (tabela 4.5) e política da empresa; equipe de coordenação; falta de planejamento; autoridade para delegar e falta de apoio da direção (tabela 4.8), todos com um percentual de 5,2% (divisão de 899 pela soma de  $2820 + 3502 + 624 + 2250 + 8090$ ).

A empresa também pode optar por trabalhar separadamente os principais guias de desempenho referente a cada um dos cinco conjuntos analisados anteriormente. Para fazer isso, é só identificar o maior percentual entre todos os guias das respectivas tabelas. Com isso, a empresa não priorizará apenas aqueles guias que obtiveram o maior percentual, mas, através de cada bloco, possibilitará que vários aspectos de diferentes setores da empresa se beneficiem com a metodologia. Com essa nova visão, os seguintes guias:

- pouca conscientização do professor (tabela 4.4);
- tempo prolongado de aula (tabela 4.6); e
- temperatura ambiente (tabela 4.7)

também seriam priorizados juntamente com os outros guias das tabelas 4.5 e 4.8.

### Etapa 12: Determinação das medidas-chave de desempenho

Para essa etapa do QBD, é elaborada uma tabela contendo algumas medidas de desempenho dos principais concorrentes da empresa X. O objetivo dessa tabela é verificar como algumas medidas de desempenho estão relacionadas com os requisitos dos clientes, e estabelecer metas para a empresa alcançar o melhor desempenho. A tabela 4.9 apresenta essas medidas.

Empresa X	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Meta da Empresa X	
3	3	3	3	3	4	Número de escolas
7	5	12	0	14	12	Quantidade de computadores disponíveis aos alunos
4	1	0	1	6	5	Quantidade de computadores disponíveis na secretaria
Não possui	Multimídia	Possue ambos	Não possui	Possue ambos	Int./Mul até Março/97	Internet/Multimídia
576,00	416,00	381,00	505,00	545,00	630,00	Preço do curso
20%	10%	8%	10%	Cartão	25%	Desconto
mín. 5 máx. 20	mín. 6 máx. 11	mín. 4 máx. 15	mín. 3 máx. 8	mín. 8 máx. 15	mín. 5 máx. 15	Número Mín./Máx. de alunos por sala de aula

Tabela 4.9: Comparação das medidas-chave de desempenho entre os cursos de idiomas.

### Etapa 13: Determinar as medidas de implementação dos guias

Para completar a última etapa do QBD sugerida por SWANSON (1993), é necessário preencher a tabela 2.5 da etapa 13 (item 2.3.2), que compara os guias de desempenho entre todas as empresas. Contudo, como

não foi possível coletar esse tipo de informação nas outras empresas comparadas, a referida tabela não será preenchida.

#### 4.9.2 Dificuldades Encontradas

- Para preencher a tabela 4.1 (análise competitiva) foi necessário obter informações dos principais concorrentes da empresa X. Algumas informações que deveriam constar nessa tabela (tais como a quantidade de alunos e professores, e o número de alunos desistentes por semestre), não foram descritas devido à falta de interesse das respectivas empresas. Da mesma forma, para realizar a última etapa do QBD (implementação dos guias de desempenho), era necessário obter dados que as outras empresas não estavam dispostas a informar, prejudicando, assim, o desenvolvimento dessa ferramenta;

- Para preencher as tabelas 4.2 e 4.3, identificar os guias de desempenho das tabelas 4.4 a 4.8 e correlacionar os respectivos guias com os requisitos dos clientes, foram necessários três encontros de aproximadamente quatro horas, e mobilizar em torno de cinco a doze pessoas. A quantidade de encontros e o tempo dispendido para realizar a metodologia, desmotivaram alguns integrantes da empresa, tornando-se, dessa forma, um fator limitante ao trabalho;

- Ao correlacionar alguns dos guias de desempenho da tabela 4.4 (características pessoais do professor) com os requisitos dos clientes, as pessoas envolvidas nesse processo sentiram alguma dificuldade em expressar um julgamento, devido à subjetividade desses guias.

- Observou-se uma certa influência dos diretores da empresa sobre o grupo de pessoas que estavam fazendo o correlacionamento entre os requisitos dos clientes e os guias de desempenho. Quando estavam em dúvida

em relação a alguma resposta, os colaboradores apresentavam a mesma resposta dos diretores, o que caracterizou, assim, uma tendenciosidade em algumas correlações.

#### 4.9.3 Resultados Obtidos

Cada etapa realizada do QBD acrescentou conhecimento tanto para os integrantes que participaram diretamente dessa técnica, quanto para a organização em si. A identificação dos guias de desempenho (até então inimagináveis da maneira como foram concebidos e definidos) possibilitará uma nova visão aos diretores e demais colaboradores, para aperfeiçoarem seus trabalhos diários. Por impactar, praticamente, em todos os aspectos e setores da empresa, esses guias contribuirão para o desenvolvimento de outras técnicas para a melhoria da qualidade.

#### 4.9.4 Recomendações

- Antes de fazer a análise competitiva com as outras empresas e de implementar os guias de desempenho, deve-se estabelecer um nível de comunicação com as mesmas para esclarecer o objetivo da pesquisa. Deseja-se assim obter o apoio da empresa a ser comparada e evitar qualquer constrangimento ao coletar os dados, enriquecendo, dessa forma, as informações para o QBD. Recomenda-se, para esse procedimento, realizar a etapa de *planejar o processo de benchmarking*.

- Outra recomendação diz respeito ao número de pessoas que devem participar das etapas de preenchimento das tabelas. O encontro em que participaram doze pessoas demonstrou ser improdutivo devido ao excesso de comentários e conversas paralelas. Com cinco pessoas também foi improdutivo, devido à falta de motivação que se abateu sobre o grupo. A

quantidade que apresentou um melhor desempenho foi com o grupo de oito pessoas. Neste, as pessoas se sentiram motivadas e não se desviaram do objetivo do trabalho.

- Para evitar a influência dos diretores sobre os outros colaboradores da empresa ao se correlacionarem os requisitos e os guias, sugere-se que a resposta dos diretores (verbal e/ou escrita) seja apresentada somente quando todos os outros já tiverem apresentado as suas respostas.

#### 4.10 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

O presente estudo de caso confirmou que:

1. Para se ter um completo conhecimento das variáveis do ambiente organizacional, todas as fases são essenciais para o desenvolvimento da interface. Se qualquer uma das fases da interface não for realizada, as variáveis organizacionais não serão completamente identificadas e compreendidas, o que afetará o desenvolvimento do QBD;

2. O QBD possibilitou o correlacionamento entre as diferentes variáveis organizacionais. O resultado dessa correlação (os principais guias de desempenho) deverá ser utilizado como entrada para outras metodologias de melhoria da qualidade, tais como o gerenciamento de processos, o benchmarking, controle da qualidade total, planejamento estratégico, entre outras;

3. As principais saídas identificadas com o QBD estão relacionadas com as questões estratégicas da empresa. Essas saídas impactam praticamente todos os requisitos dos clientes, como pode ser visto na tabela 4.8. Portanto, é imperativo que a direção da empresa tome providências no sentido de melhorar seu processo de planejamento, tomada de decisão, estabelecimento de políticas e na comunicação com os clientes internos e finais;

4. A interface com o QBD se mostrou adequada para que a empresa identificasse suas principais competências. A partir do aprendizado adquirido com essa metodologia, a organização estará mais capacitada para desenvolver as competências relacionadas com a estrutura e a cultura

organizacional, com as expectativas dos clientes, com as questões estratégicas e com os guias de desempenho;

5. Por ter atuado junto aos clientes internos e finais, por ter identificado uma série de questões estratégicas, e por ter analisado os seus concorrentes, a interface facilitou a identificação, a análise e a melhoria das variáveis organizacionais que influenciam no desenvolvimento de suas potencialidades;

6. A aplicação dessa metodologia na empresa ainda facilitou os seguintes aspectos:

- \* que os colaboradores compreendessem melhor o seu ambiente de trabalho e as forças que impactam positiva e negativamente na organização.
- \* que os colaboradores se conscientizassem da importância em conhecer os clientes e suas expectativas;
- \* que os funcionários participassem mais decisivamente na identificação das questões estratégicas da empresa;
- \* uma maior integração entre todos os participantes, devido à necessidade dos vários encontros.

7. A análise competitiva do mercado (tabela 4.1), as informações de outras empresas contidas nos questionários dos clientes e o *workshop* realizado para identificar as questões estratégicas são atividades que, além de possibilitar à empresa identificar as variáveis organizacionais, também a capacita a tomar ações pró-ativas em relação aos seus concorrentes.

8. Da forma como é proposto por SWANSON (1993), o QBD (apesar de descrever como se identifica as expectativas dos clientes e os guias de desempenho) não possibilita que a organização se beneficie de todo um aprendizado que as fases de diagnóstico e definição das questões estratégicas fornecem. Para estruturar e fundamentar melhor a técnica do QBD, propõe-se que a interface apresentada neste trabalho faça parte dos procedimentos indicados por SWANSON;

9. O QBD também demonstrou ser uma ferramenta limitada quando precisou coletar informações de outras empresas que possibilitassem, principalmente, a comparação dos guias de desempenho (etapa 13, item 2.3.2). Propõe-se, como forma de facilitar a cooperação com as outras empresas, a realização da primeira etapa do processo de benchmarking, qual seja, o seu planejamento (item 3.5.1.1);

10. Os resultados obtidos através da interface possibilitou identificar um conjunto de causas fortemente relacionadas à estrutura da empresa, à sua política, aos seus colaboradores, ao próprio método de ensino, entre outras, que estariam provocando desconforto, reclamações, o iminente abandono do curso, e a conseqüente problemática. Com base nessa constatação, conclui-se que o fator que mais provavelmente contribuiu para esse índice de desistência foi o fato de a direção da empresa não ter percebido que uma parcela significativa de seus clientes estavam descontentes com as condições oferecidas pelo curso (infra-estrutura, metodologia, preço). Ou seja, para os 15% de clientes, o valor do curso estava declinando em função das poucas condições oferecidas versus o alto preço cobrado. Pelo fato também de a direção não ter conhecimento das expectativas de seus clientes, eles não

planejaram e nem estabeleceram metas ou políticas de melhoria que viessem a garantir a satisfação e a permanência desses clientes na empresa.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES FINAIS

1. Com o término do trabalho, verificou-se que as impressões (referentes aos fatores restritivos e facilitadores, ao clima organizacional, entre outras), obtidas na empresa com a realização do diagnóstico, foram comprovadas em quase a sua totalidade ao longo da metodologia do QBD. Isso demonstra a importância em realizá-lo em primeiro lugar, para dar sustentação a toda interface;

2. O conhecimento detalhado da empresa e o bom relacionamento com os colaboradores, conseguidos através do diagnóstico, possibilitaram à equipe da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) a obtenção de respostas até então implícitas, inerentes à organização;

3. Através dos questionários, muitos clientes puderam reclamar, dar sugestões e expressarem-se positiva ou negativamente a respeito da empresa. Comprovou-se então que, além de identificar os requisitos dos clientes, ele também foi um “porta-voz” destes para com a empresa;

4. O *workshop* realizado para identificar as questões estratégicas proporcionou uma grande integração entre os colaboradores da empresa, além de torná-los mais comprometidos com o negócio da organização;

5. Assim como o *workshop*, as outras etapas da interface que possibilitaram o desenvolvimento do QBD proporcionaram uma ampla visão da organização que, até então, era pouco percebida pelos diretores e funcionários da empresa;

6. Por envolver dados e informações dos clientes e concorrentes, esta metodologia desperta um interesse especial em quem a está aplicando;

7. As abordagens de benchmarking apresentadas no Capítulo 2 não descrevem como identificar um processo crítico a ser comparado. Os autores citam que é preciso conhecer o que comparar, mas não descrevem como. Através do QBD, os guias de desempenho ou processos críticos da empresa são determinados e hierarquizados conforme o grau de importância e criticidade para a empresa. Esses devem ser os candidatos a serem comparados no estudo de benchmarking;

8. A interface como um todo demonstrou que, para fornecer resultados compatíveis com a realidade da empresa, é indispensável a cooperação das pessoas que fazem parte da organização. Além disso, outra grande contribuição desta metodologia é a conscientização das pessoas sobre a importância da qualidade para a sobrevivência e competitividade organizacional;

9. A aplicação da interface proposta permitirá que a empresa amplie e aprofunde o conhecimento de si mesma, de seus clientes, das variáveis que precisam ser conhecidas e gerenciadas, além de fomentar um maior comprometimento dos colaboradores com o negócio da empresa. Espera-se, com isso, que o setor de serviços se torne mais competitivo diante dos seus concorrentes nessa economia globalizada;

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Durante a execução deste trabalho foram observados alguns aspectos que, se bem avaliados, podem trazer grandes contribuições científicas e são deixados aqui como sugestões para trabalhos futuros:

1. Será de grande valia para confirmar a importância da interface e dos resultados finais obtidos com o QBD, a conclusão do mesmo através do desenvolvimento das metodologias de benchmarking e gerenciamento de processos;

2. Deve-se analisar o comportamento dessa interface quando aplicada em empresas de outros setores da indústria. É importante verificar se a metodologia do QBD apresentará resultados satisfatórios para os outros segmentos da economia;

3. As variáveis que mais influenciam o ambiente organizacional foram identificadas através da interface apresentada no Capítulo 3. É importante verificar de que outras maneiras, além do QBD, essas variáveis podem ser correlacionadas, de forma a contribuir com o processo de melhoria da empresa;

4. O estudo de caso levou aproximadamente nove meses para ser concluído, e mais três para serem tomadas as primeiras ações. Recomenda-se que o estudo não ultrapasse a seis meses, pois além de se tornar cansativo para as pessoas envolvidas, também poderá se tornar defasado, já que as expectativas dos clientes mudam - se não freqüentemente, mas de um semestre letivo para o outro;

5. No término do QBD poderão ser desenvolvidas algumas ações potenciais referentes, por exemplo, às questões de conforto em sala de aula e infra-

estrutura, que precisam ser priorizadas pela direção da empresa. Para auxiliar na melhoria desses aspectos, segundo SABINO *et al* (1997), um estudo ergonômico poderá trazer grandes benefícios não apenas para a organização, mas também para os seus clientes.

6. Para este tipo de segmento há uma grande rotatividade de alunos pela empresa. Para assegurar que as ações realizadas tenham sido aprovadas pelos clientes e que suas expectativas sejam constantemente identificadas, recomenda-se que esse estudo seja realizado no máximo a cada dois anos.

7. Esta metodologia, desde o diagnóstico até o QBD, conta com uma forte participação dos professores. Considerando que também há uma grande rotatividade na empresa por parte desses profissionais, recomenda-se que no início de cada ano letivo os novos colaboradores sejam conscientizados da importância desse estudo para a organização.

8. Um dos objetivos da metodologia de multicritério de apoio à decisão é identificar os principais fatores que impactam a organização, gerando incertezas, e apoiar o decisor em sua tomada de decisão. Sugere-se que a interface com o QBD venha a ser utilizada para contribuir com a metodologia multicritério, de tal maneira que forneça mais informações aos decisores, facilitando assim o processo de tomada de decisão.

9. As tabelas que correlacionam os requisitos dos clientes com os guias de desempenho são elaboradas por um determinado grupo de pessoas, e muitas das ações futuras que a empresa irá tomar serão gerenciadas a partir desses resultados. É importante verificar o que modifica nos resultados do QBD, ao se acrescentar mais pessoas ao grupo inicial, ou mesmo, se alterar completamente essas pessoas.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ADIANO, C. **Beyond the House of Quality: Dinamic QFD**. Benchmarking for Quality Management & Technology, vol.1 No.1, 1996, pp. 25-37.
- AKAO, Y. **Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design**. Cambridge: Productivity Press, 1988.
- ALMEIDA, L. G. **Gerência de Processos: Mais um Passo para a Excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- ANSARI, A., MODARRES, B. **Quality Function Deployment: The Role of Suppliers**. International Journal of Purchasing & Materials, 199?, pp.28-35.
- ARGYRIS, C., SCHON, D. **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**. S. Francisco: Jossey-Bass, 1975.
- BALTHAZARD, P., GARGEYA, V. B. **Reinforcing QFD with Group Support Systems**. International Journal of Quality & Reliability, 199?, pp. 43-62.
- BANA E COSTA, C. A. **Três convicções Fundamentais na Prática do Apoio à Decisão**. Revista Pesquisa Operacional, junho, 1993, Vol.13, No.1.
- \_\_\_\_\_. **Structuration, Construction et Exploitation d'un Modèle Multicritère d'Aide à la Decision**. Thèse de doctorat pour l'obtention du titre de docteur en Ingénierie de Systèmes. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior Técnico, 1992.

BELOHLAV, James A. **Quality, Strategy, and Competitiveness**. California Management Review, spring, 1993, pp.55-67.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance - Part I: Benchmarking Defined**. Quality Progress, january, 1989, p.61-68.

\_\_\_\_\_. **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance - Part II: Key Process Steps**. Quality Progress, february, 1989, p.70-75.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Massachussets Institute of Tecnology, Center For Advanced Engineering Study, Cambridge Massachussets, 1986.

DENTON, K. D. **Qualidade em Serviços: O Atendimento ao Cliente como Fator de Vantagem Competitiva**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

DETONI, M., L. **Aplicação de Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão na Definição de Características de Projetos de Construção**. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Caatarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 1996.

EUREKA, Willian H., KYAN, Nancy. **QFD: Perspectivas Gerenciais do Desdobramento da Função Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

FOGUEL, S., SOUZA, C.C. **Desenvolvimento e Deterioração Organizacional**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1985.

- FORTUNA, R.M. **Beyond Quality: Taking SPC Upstream.** Quality Progress, ASQC, Milwaukee, June, 1988, pp. 23-28.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto.** São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.
- GARVIN, D. **Managing Quality.** Free Press, New York, NY, 1988.
- GEUS, Arie P. de. **The State of Strategy.** Harvard Review Paperback, 1991, p.130.
- GIANOTTI, R. C. **O QFD Aplicado ao Desdobramento do Plano Estratégico no Curso de uma Instituição de Ensino Superior.** Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 1996.
- GITLOW, H., S. **Planejado a Qualidade, a Produtividade e a Competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- GUINTA, Lawrence R, PRAIZLER. **Manual do QFD - O Uso de Equipes para Problemas e Satisfazer Clientes pelo Desdobramento da Função Qualidade.** Rio de Janeiro: L.T.C., 1993.
- HALES, R. **Adapting Quality Function Deployment to the U.S. Culture.** IEE Solutions, October, 1995, pp.15-18.
- HAMEL, Gary, C.K. PRAHALAD - **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, May/June, 1990, p.79-91.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAUSER, J. R., CLAUSING, D. **The House of Quality**. Harvard Business Review, may/june. 1988, p.63-73.

---

\_\_\_\_\_. **“The House of Quality”**, in **“Unconditional Quality”**. Harvard Business Review, 1991, pp.65-75.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo, E.P.U., 1986.

INTERNATIONAL BENCHMARKING CLEARINGHOUSE. **Planning, Organizing and Managing Benchmarking: a User's Guide**. Texas: APQC, 1992, p.4.

JURY, J., KELLY, S. **Translate Your Customer Focus Into**. IIE Solutions, june, 1995, pp.34-37.

KILMANN, R. H. **Gerenciando Sem Recorrer a Soluções Paliativas: Um Programa Totalmente Integrado para Criar e Manter o Sucesso Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

KING, Bob. **Better Designs in Half the Time: Implementing QFD in America**. Methuen, MA: GOAL/ QPC, 1989.

KOGURE, M., AKAO, Y. **Quality Function Deployment and CWQC in Japan**. Quality Progress, october, 1983, pp. 25-29.

KUMPE, T. K., BOLWIJN, P. T. - **Toward the Innovative Firm.** Challenge for R&D Management Research Technology Management, january/february, 1994, pp. 38-44.

LEIBFRIED, Katheleen H. J., McNAIR, C. J. - **Benchmarking: Uma Ferramenta para a Melhoria Contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LU, M. H., MADU, C. N., KUEI, C., WINOKUR, D. **Integrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing.** Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 9, No.1, 1994, pp.41-50

LYNCH, C. H., CROSS, K. F. **Measure Up: Yardsticks for Continuous Improvement.** Basil Blackwell, Cambridge, MA, 1991.

MADDUX, G.A., AMOS, R. W., WYSKID, A.R. **Organization Can Apply Quality Function Deployment as Strategic Planning Tool.** Industrial Engineering, september, 1991, pp.33-7.

MARQUES, Antonio C. F. **Deterioração Organizacional: Como Detectar e Resolver Problemas de Deterioração e Obsolescência Organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTORANO, Enzo L. **O QFD no Processo de Projeto e Desenvolvimento de Produtos com Ênfase na Abordagem de Quatro Fases.** Artigo apresentado como versão preliminar da dissertação de mestrado. UFSC, 1993.

MEEN, David E., KEOUGH, Mark. **Creating the Learning Organization.** The McKinsey Quartely, (1), 1992, p.59.

MELO, I.V., ENSSLIN, L., SABINO, N., FELIPE, F. **O Processo Decisório e a Competitividade em um Ambiente de Incerteza.** Anais do XXVII Congresso da Sociedade Brasileira de Pesquisa Operacional - SBPO. Vitória, Espírito Santo, 1995.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation.** Management Science, 1978, 24: pp. 934-948.

PETERS, J. T. **Prosperando no Caos.** São Paulo: Harbra, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **What is Strategy?** Harvard Business Review, november/december, 1996, pp. 61-78.

PULAT, Mustafa. **Benchmarking is More Than Organized Tourism.** Industrial Engineering, march, 1994, pp.22-23.

QUINN, M., HUMBLE, J. **Using Service to Gain a Competitive Edge - The PROMPT Approach.** Long Range Planning, Vol.26, No.2, 1993, pp.31-40.

RANSLEY, D. L. **Do's and Don'ts of R&D Benchmarking.** Research & Technology Management. September/october, 1994, pp. 50-56.

SABINO, N. B., MERINO, E., BERNDT, A., SELIG, P. M. **The Contribution of Quality Benchmark Deployment For an Ergonomics Analyse - case study.** Anais do International Ergonomics Association Congress - IEA, Finland, 1997.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico. Diretoria de Estatística e Geoprocessamento. **Anuário Estatístico de Santa Catarina**, 1995.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação. Gerência de Informática, 1996.

STALK, G. **Time: The Next Source of Competitive Advantage**. Harvard Business Review, Vol.66, No.4, july/august, 1988, pp.41-51.

STERNE, D. **Core Competences: The Key to Corporate Advantage**. Multinational Business, Vol.3, 1992, pp. 102-119.

SWANSON, Roger. **Quality Benchmark Deployment**. Quality Progress, dec. 1993, pp. 81-84.

ZAIRI, Mohamed, LEONARD, Paul - **Benchmarking Prático: O Guia Completo**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZAIRI, M., YOUSSEF, M. A. **Quality Function Deployment**. International Journal of Quality & Reliability, 199?, pp.9-23.

WALKER, D. **O Cliente em Primeir Lugar: O Atendimento e a Satisfação do Cliente Como uma Arma Poderosa de Fidelidade e Vendas**. São Paulo: Makron, 1991.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

**WHITELEY, R. C. A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente: Do Planejamento à Ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

**BIBLIOGRAFIA**

**AKAO, Y. New Product Development and Quality Assurance: System of Quality Function Deployment.** Tokyo: Standardization and Quality Control, 25: 7-14,1972.

**AKAO, Y et al. (Ed.) Hinshitsu Tenkai Katsuyo No Jissai.** Tokyo: JSA, 1988.

**CHENG, Lin C., et al. QFD: Planejamento da Qualidade.** Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

**CÓRDOBA, L. A. A Voz do Consumidor: Uma Abordagem de Jogo de Empresas.** Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina: UFSC, 1995.

**DAETZ, D. QFD: A Method for Guaranteeing of the Customer Voice Through the Whole Product Development Cycle.** IEEE Conference on Communications, Boston, Vol.3, IEEE Press, Piscataway, NJ, june, 1989, pp. 1329-1333.

**DAVENPORT, T. Reengenharia de Processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

**DEMING, W. E. Quality, Productivity and Competitive Position.** MIT Center For Advanced Engineering Study, 1982.

**HAUSER, J. How Puritan-Bennett Used the House of Quality.** Sloan Management Review, Vol.30, 1993, pp.61-70.

- JURAN, J. A Qualidade desde o Projeto. Novos Passos para o Planejamento da Qualidade de Produtos e Serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- MINICUCCI, A. Dinâmica de Grupo: Teoria e Sistemas.** São Paulo: Atlas, 1982.
- MIZUNO, S., AKAO, Y. - Hinshitsu Kino Tenkai.** Tokyo: JUSE Press, 1978.
- NOVAES, M. H. Psicologia Escolar.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1970.
- PICHÓN-RIVIÉRE, E. O Processo Grupal.** São Paulo: Martins Fontes, 1988.
- SCHEIN, E. Consultoria de Procedimentos: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional.** São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1972.
- SELECMAN, W. H. Quality Improvement Starts at the Beginning with QFD.** Transactions from the Second Symposium on Quality Function Deployment, MI, pp.18-19, june, 1990.
- SELIG, P.M. Gerência e Avaliação do Valor Agregado Empresarial.** Florianópolis: UFSC, 1993. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação, 1993.

**ANEXO 1**  
**A CASA DA QUALIDADE**



**A. Qualidade requerida:** O primeiro passo dessa etapa é coletar a qualidade requerida, ou seja, ouvir a voz do cliente. Essa coleta de informações pode ser feita de diversas maneiras: entrevistas, questionários, análise das reclamações, sugestões, informações trazidas pelos funcionários de linha de frente etc... O importante nessa fase é estar atento para tudo o que é explicitado pelos clientes, sem esquecer, no entanto, dos aspectos implícitos, aqueles que o cliente não cita mas deseja receber no serviço.

**B. Grau de Importância:** Tendo completado a tabela da voz do cliente, é necessário fazer uma nova pesquisa junto aos mesmos com o objetivo de priorizar relativamente cada um dos requisitos. O cliente é convidado a dar uma nota ao requisito, de acordo com o grau de importância, dentro de uma escala de 1 a 10, sendo o 1 pouco importante e o 10 muito importante.

**C. Análise da Concorrência pelos Clientes:** O cliente avalia ainda como o serviço prestado pela empresa atende a cada um de seus requisitos em relação aos principais concorrentes, usando-se, para tanto, uma escala crescente de 1 a 5. Esse processo configura-se numa forma de benchmarking, um processo de comparação contínua de empresa em relação à outras organizações.

**D. Análise Gráfica:** A comparação de desempenho pode ser visualizada graficamente no lado direito da matriz, onde cada uma das empresas avaliadas recebe uma simbologia.

**E. Nível Planejado:** A empresa planeja qual nível de atendimento deseja atingir para cada um dos requisitos, definindo que avaliação na escala de 1 a 5 pretende alcançar. Nesse ponto, esse planejamento deve ser racional mais que visionário, ou seja, deve estar coerente com as capacidades de execução e com os objetivos maiores da organização.

**F. Taxa de Melhoria:** A determinação da taxa de melhoria desejada pela empresa pode ser efetuada com a utilização da seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de Melhoria} = \text{Nível Planejado} / \text{Nível Atual}$$

**G. Pontos de Vendas:** Outra caracterização dos requisitos de qualidade se refere aos pontos de vendas, que consiste na identificação daqueles requisitos que possuem um apelo de vendas maior do ponto de vista do cliente, ou seja, são requisitos que possuem uma grande importância comercial para a empresa. Para essa classificação usa-se a notação:

- ⊙ : para muito importante = 1,5.
- : para menos importante = 1,2.

**H. Peso de Importância:** Finalizando essa série de avaliações referentes aos requisitos do cliente, calcula-se a importância relativa de cada um dos requisitos com o enfoque do cliente, mas para a priorização da empresa. O peso de importância é calculado segundo a relação:

$$\text{Peso} = (B) \times (F) \times (G),$$

onde: B = grau de importância;

F = taxa de melhoria;

G = valor do ponto de vendas.

**I. Peso Relativo (Percentual):** Pode-se quantificar ainda esse peso de importância em termos percentuais, visualizando com mais clareza a importância de cada um dos requisitos com relação aos outros.

**J. Elementos de Qualidade:** Após terem sido feitas todas as análises sob o ponto-de-vista do consumidor, inicia-se o desdobramento dos requisitos de qualidade em elementos de qualidade. Os elementos de qualidade são de extrema importância, tendo em vista que são o ponto de partida para o desdobramento subsequente. Eles representam os requisitos do ponto-de-vista da empresa, que devem garantir o atendimento aos requisitos dos clientes. Esses requisitos são definidos pela equipe multifuncional. A partir desses elementos de qualidade são definidos os itens de controle do serviço. Cada elemento de qualidade gera um item de controle, que deve ser comparado com a meta e monitorado continuamente. Por esse motivo, os

elementos de qualidade são preferivelmente mensuráveis; no entanto, no caso de serviços isso nem sempre é possível, pois inclui sentimentos e impressões subjetivas. Nessa etapa, os diagramas de árvore de causa e efeito e de afinidades são bastante úteis.

**K. Requisitos Especiais:** Um campo especial é destinado aos Requisitos Especiais, que compreendem as normas ou exigências legais que são obrigatórias.

**L. Matriz de Correlação:** Estabelecidos os dois grupos de itens (Requisitos do Cliente e Elementos de Qualidade), faz-se então a correlação dos mesmos e define-se o grau de intensidade desta correlação, utilizando a simbologia típica em todos os desdobramentos:

- ⊙ : forte correlação = 9
- : moderada correlação = 3
- △ : fraca correlação = 1.

**M. Peso de Importância:** Cada elemento de qualidade tem seu peso de importância, que servirá como um dos critérios de priorização dos elementos críticos que serão desdobrados novamente na próxima matriz. Esse peso pode ser calculado pela expressão:

$$\text{Peso de Importância} = (B) \times (L),$$

onde: B = grau de importância

L = valor do relacionamento.

**N. Peso Relativo (Percentual):** É interessante mostrar os resultados acima em termos percentuais, identificando, a partir desses resultados, os elementos de qualidade chave e escolhendo os de maior peso para a execução das próximas etapas de desdobramento.

**O. Comparação Técnica ou Análise da Concorrência:** Pode-se ainda fazer uma avaliação de como estão sendo desempenhados os elementos de

qualidade pela empresa e por suas principais conorrentes. Essa avaliação é feita de maneira semelhante à anterior, porém dessa vez os avaliadores são pessoas da equipe elou técnicos destacados da empresa.

**P. Valor-Alvo:** Os valores-alvo para cada elemento de qualidade são definidos, estabelecendo metas claras e possíveis de serem alcançadas. No caso de serviços, nem sempre isso é possível, estabelecendo-se no lugar de alvos numéricos, por exemplo, padrões de comportamento ou limites de condutas.

**Q. Movimento do Valor-Alvo:** Pode-se iniciar aqui o sentido de movimento dos valores-alvo, ou seja, qual é o sentido planejado pela empresa para esses elementos. É utilizada para esse fim a seguinte notação:

- ↑ : aumenta valor
- ↓ : diminui valor
- O : encontrar um valor nominal especificado.

**R. Matriz de Correlações Entre os Elementos de Qualidade:** Por último, é construído o telhado da casa de qualidade, estabelecendo o correlacionamento dos elementos de qualidade entre si. Isso é importante para identificar pontos convergentes e divergentes e avaliar a necessidade de concentração de esforços em determinados elementos, na busca de um ponto de equilíbrio entre outros. Para identificar o tipo de relacionamento existente, usa-se a seguinte simbologia:

- ⊙ : fortemente positiva
- : pouco positiva
- X : pouco negativa
- # : fortemente negativa.

Depois da matriz inteiramente construída, é necessário uma reavaliação de todos os pontos para a checagem de inconsistências. A presença de uma linha em branco, por exemplo, significa que existe algum requisito do cliente que provavelmente não será atendido, uma vez que não há correlacionamento

com nenhum dos elementos de qualidade. Deve-se, então, inserir novos elementos da qualidade que atendam estes requisitos. É imprescindível que nenhum requisito de qualidade fique sem elemento de qualidade correspondente. Uma coluna em branco indica que um dos elementos de qualidade não se relaciona com nenhum dos requisitos do cliente, podendo ser então eliminado. É importante também nessa fase que outras pessoas que não estiveram envolvidas com a confecção da matriz, mas possuem um bom entendimento do processo de prestação de serviços, avaliem todos os resultados obtidos com a matriz.

## **ANEXO 2**

**Descrição das atividades de benchmarking que são identificadas com o QBD, e que são utilizadas com o gerenciamento de processos.**

<b>Etapas do ciclo PDCA e atividades específicas de benchmarking</b>  <b>(COLUNA I)</b>	<b>Atividades específicas de benchmarking que são identificadas através do QBD</b>  <b>(COLUNA II)</b>	<b>Etapa e atividades específicas de benchmarking que são utilizadas diretamente com as fases de GP</b>  <b>(COLUNA III)</b>	<b>Fases e atividades do Gerenciamento de Processos que contribuem com as atividades de benchmarking</b>  <b>(COLUNA IV)</b>
<p><i>1. Planejar o estudo de benchmarking</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formar uma equipe para o benchmarking;</li> <li>• identificar a intenção estratégica, as competências empresariais principais e mapear as capacidades da empresa;</li> <li>• selecionar processos empresariais-chave;</li> <li>• selecionar o processo específico a comparar;</li> <li>• obter participação do dono do processo;</li> <li>• identificar os perfis e expectativas de clientes;</li> <li>• analisar fluxo de processo e medidas de desempenho;</li> <li>• definir insumos e resultados de processo;</li> <li>• documentar e fazer fluxograma do processo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar a intenção estratégica e as principais competências;</li> <li>• selecionar processos empresariais-chave;</li> <li>• selecionar o processo a ser comparado;</li> <li>• identificar as expectativas dos clientes;</li> <li>• analisar medidas de desempenho;</li> <li>• compreender e medir os fatores críticos de sucesso;</li> <li>• selecionar fatores críticos para comparar.</li> </ul>	<p><i>1. Planejar o estudo de benchmarking</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obter a participação do dono do processo;</li> <li>• analisar o fluxo do processo;</li> <li>• definir insumos e resultados do processo;</li> <li>• documentar e fazer fluxograma do processo.</li> </ul>	<p><i>1. Organizar para o aperfeiçoamento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicar as metas estabelecidas;</li> <li>• revisar a estratégia empresarial;</li> <li>• revisar as expectativas dos clientes;</li> <li>• comunicar quais foram os processos críticos.</li> </ul> <p><i>2. Entender cada processo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definir a missão do processo;</li> <li>• desenvolver uma visão geral do processo;</li> <li>• definir as expectativas e os controles do cliente e da empresa;</li> <li>• mapear o processo;</li> <li>• coletar dados do processo;</li> <li>• desenvolver planos de melhoria;</li> <li>• assegurar a adaptabilidade do</li> </ul>

- compreender e medir fatores críticos de sucesso;
- selecionar fatores críticos para comparar;
- desenvolver os critérios de seleção da empresa;
- estabelecer o método de coleta de dados;
- desenvolver um questionário para a coleta de dados.

processo.

### 3. *Aperfeiçoar*

- identificar as oportunidades de melhoria;
- estabelecer metas para os principais controles do processo;
- eliminar as atividades que não agregam valor;
- quantificar as expectativas dos clientes e estabelecer metas para alcançá-las;
- padronizar e treinar os empregados.

<b>Etapas do ciclo PDCA e atividades específicas de benchmarking</b> <b>(COLUNA I)</b>	<b>Atividades específicas de benchmarking que são identificadas através do QBD</b> <b>(COLUNA II)</b>	<b>Etapa e atividades específicas de benchmarking que são utilizadas diretamente com as fases de GP</b> <b>(COLUNA III)</b>	<b>Fases e atividades do Gerenciamento de Processos que contribuem com as atividades de benchmarking</b> <b>(COLUNA IV)</b>
<p>2. <i>Coletar os dados necessários</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• coletar dados internos do processo;</li> <li>• identificar parceiros em potencial de benchmarking;</li> <li>• pesquisar empresas para comparações apropriadas;</li> <li>• realizar pesquisa secundária;</li> <li>• selecionar quem comparar e estabelecer condições de compartilhamento de parceria;</li> <li>• obter cooperação e participação dos parceiros;</li> <li>• planejar a coleta de dados;</li> <li>• realizar pesquisa primária;</li> <li>• monitorar desempenho de processo e analisar a lacuna de desempenho;</li> <li>• fazer observações no local a fim de esclarecer e verificar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coleta de dados internos do processo;</li> </ul>	<p>2. <i>Coletar os dados necessários</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• coleta de dados internos do processo;</li> <li>• realizar pesquisa primária;</li> <li>• monitorar desempenho de processo e analisar a lacuna de desempenho.</li> </ul>	<p>2. <i>Entender cada processo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definir a missão do processo;</li> <li>• desenvolver uma visão geral do processo;</li> <li>• definir as expectativas e os controles do cliente e da empresa;</li> <li>• mapear o processo;</li> <li>• coletar dados do processo;</li> <li>• desenvolver planos de melhoria;</li> <li>• assegurar a adaptabilidade do processo.</li> </ul> <p>3. <i>Aperfeiçoando o processo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar as oportunidades de melhoria;</li> <li>• estabelecer metas para os principais controles do processo;</li> <li>• eliminar as atividades que não agregam valor;</li> <li>• quantificar as</li> </ul>

<p>observações prévias;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sintetizar as observações num relatório documentado.</li> </ul>			<p>expectativas dos clientes e estabelecer metas para alcançá-las;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• padronizar e treinar os empregados.</li> </ul>
<p><b>Etapas do ciclo PDCA e atividades específicas de benchmarking</b></p> <p><b>(COLUNA I)</b></p>	<p><b>Atividades específicas de benchmarking que são identificadas através do QBD</b></p> <p><b>(COLUNA II)</b></p>	<p><b>Etapa e atividades específicas de benchmarking que são utilizadas diretamente com as fases de GP</b></p> <p><b>(COLUNA III)</b></p>	<p><b>Fases e atividades do Gerenciamento de Processos que contribuem com as atividades de benchmarking</b></p> <p><b>(COLUNA IV)</b></p>
<p>3. <i>Analisar os dados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizar os dados para a identificação de lacunas de desempenho;</li> <li>• normalizar desempenho em relação a uma base de medida comum;</li> <li>• comparar desempenho atual em relação ao parceiro;</li> <li>• identificar lacunas de desempenho e determinar suas causas-raiz;</li> <li>• projetar o desempenho três a cinco anos no futuro;</li> <li>• desenvolver estudos de caso de "melhores práticas";</li> <li>• isolar os principais capacitadores de desempenho;</li> <li>• avaliar a natureza dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comparar desempenho atual em relação ao parceiro;</li> <li>• identificar lacunas de desempenho e determinar suas causas-raiz;</li> </ul>	<p>3. <i>Analisar os dados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• normalizar desempenho em relação a uma base de medida comum;</li> <li>• identificar lacunas de desempenho e determinar suas causas-raiz;</li> <li>• isolar os principais capacitadores de desempenho;</li> <li>• avaliar a natureza dos capacitadores de desempenho.</li> </ul>	<p>3. <i>Aperfeiçoar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar as oportunidades de melhoria;</li> <li>• estabelecer metas para os principais controles do processo;</li> <li>• eliminar as atividades que não agregam valor;</li> <li>• quantificar as expectativas dos clientes e estabelecer metas para alcançá-las;</li> <li>• padronizar e treinar os empregados.</li> </ul> <p>4. <i>Medir e controlar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolver controles e metas para avaliar o processo;</li> <li>• estabelecer pontos de medição próximos a cada atividade;</li> </ul>

capacitadores de desempenho.			<ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer um processo de feedback.</li> </ul>
<b>Etapas do ciclo PDCA e atividades específicas de benchmarking</b>  <b>(COLUNA I)</b>	<b>Atividades específicas de benchmarking que são identificadas através do QBD</b>  <b>(COLUNA II)</b>	<b>Etapa e atividades específicas de benchmarking que são utilizadas diretamente com as fases de GP</b>  <b>(COLUNA III)</b>	<b>Fases e atividades do Gerenciamento de Processos que contribuem com as atividades de benchmarking</b>  <b>(COLUNA IV)</b>
<p><i>4. Aperfeiçoar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer metas para fechar, satisfazer e exceder a lacuna de desempenho;</li> <li>selecionar melhores práticas e capacitadores para consideração;</li> <li>modificar capacitadores de desempenho de acordo com a cultura da companhia e estrutura organizacional;</li> <li>aperfeiçoar esses capacitadores para integrar aperfeiçoamentos de processo;</li> <li>desenvolver um plano de ação formal para implementação de aperfeiçoamento</li> <li>empenhar os recursos necessários para implementação;</li> <li>obter da gerência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer metas para fechar, satisfazer e exceder a lacuna de desempenho;</li> <li>selecionar melhores práticas para consideração;</li> <li>recalibrar regularmente a medida e procurar compreender quando a mudança é observada.</li> </ul>	<p><i>4. Aperfeiçoar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>modificar capacitadores de desempenho de acordo com a cultura da companhia e estrutura organizacional;</li> <li>aperfeiçoar esses capacitadores com base em observações de equipe para integrar aperfeiçoamentos de processo;</li> <li>desenvolver um plano de ação formal para implementação de aperfeiçoamento</li> <li>implementar o plano;</li> </ul>	<p><i>4. Medir e controlar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>desenvolver controles e metas para avaliar o processo;</li> <li>estabelecer pontos de medição próximos a cada atividade;</li> <li>estabelecer um processo de feedback.</li> </ul> <p><i>5. Aperfeiçoar continuamente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>verificar as medidas de controle;</li> <li>estabelecer planos de implementação de melhorias;</li> <li>definir e eliminar os problemas do processo;</li> <li>avaliar o impacto das mudanças na empresa e nos clientes.</li> </ul>

aceitação, suporte e compromisso;

- implementar o plano;
  - monitorar e relatar avanço de aperfeiçoamento
  - identificar oportunidades para benchmarking futuro;
  - recalibrar regularmente a medida.
-

**ANEXO 3**  
**QUESTIONÁRIOS**

## QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS ALUNOS

### DADOS PESSOAIS

1. Sexo:            Masculino    ( )  
                          Feminino     ( )
2. Faixa Etária:  
 ( ) 12-18        ( ) 19-24        ( ) 25-34  
 ( ) 35-44        ( ) acima de 44

3. Grau de Escolaridade:  
 ( ) Primeiro Grau Incompleto (Cursando)  
 ( ) Primeiro Grau Incompleto (Desistente)  
 ( ) Primeiro Grau Completo  
 ( ) Segundo Grau Incompleto (Cursando)  
 ( ) Segundo Grau Incompleto (Desistente)  
 ( ) Segundo Grau Completo  
 ( ) Superior Incompleto (Cursando)  
 ( ) Superior Incompleto (Desistente)  
 ( ) Superior Completo  
 ( ) Pós-Graduação

4. Renda Familiar Total:  
 ( ) R\$ 500 - 1000  
 ( ) R\$ 1000 - 1500  
 ( ) R\$ 1500 - 2000  
 ( ) R\$ 2000 - 2500  
 ( ) Superior a R\$ 2500

5. Estado Civil:  
 ( ) Solteiro(a)  
 ( ) Casado (a)  
 ( ) Divorciado(a)/Separado(a)  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_

6. Profissão:  
 ( ) Estudante  
 ( ) Profissional Liberal  
 ( ) Funcionário(a) Público  
 ( ) Funcionário(a) de Empresa Privada  
 Cite a profissão:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7) Cite o **Bairro** onde mora:  
 \_\_\_\_\_

8) Há quanto **tempo** estuda na escola:  
 \_\_\_\_\_

9) Identifique o **livro** que está cursando:  
 \_\_\_\_\_

### A ESCOLHA DO CURSO

1. Identifique o principal **motivo** que o levou a fazer um curso de inglês/espanhol (**ASSINALE APENAS UMA ALTERNATIVA**):  
 ( ) Realizar Viagem  
 ( ) Aperfeiçoar seus Estudos  
 ( ) Aperfeiçoamento Profissional  
 ( ) Passatempo  
 ( ) Por Solicitação dos Pais  
 ( ) Para Aperfeiçoamento Pessoal (Aquisição de Cultura, Conhecimento Gerais)  
 ( ) Outro. Qual?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. Quando decidiu fazer seu curso de idiomas, você **consultou** outras escolas?  
 ( ) Sim            ( ) Não  
 Em caso afirmativo cite uma delas:  
 \_\_\_\_\_

3. Quais dos **fatores** abaixo levaram você a escolher a nossa escola para realizar seu curso de inglês/espanhol (**ASSINALE SOMENTE DOIS FATORES**).  
 OBS: PARA RESPONDER ESTA QUESTÃO LEMBRE-SE DO MOMENTO DA DECISÃO, ANTES MESMO DE VOCÊ TER ENTRADO NO CURSO.  
 ( ) Propaganda Televisiva  
 ( ) A Marca (o nome da escola)  
 ( ) A Qualidade do Atendimento  
 ( ) Informações em Panfletos/Folders  
 ( ) Recomendação ou Indicação de Pessoa Próxima a Você  
 ( ) Proximidade do Local de sua residência  
 ( ) Preço  
 ( ) Método  
 ( ) Outro(s). \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. Com referência a **outro curso**:

- A) Você já fez algum **outro** curso de inglês/espanhol?  
 ( ) Sim [PASSE PARA A PERGUNTA "B"]  
 ( ) Não [PASSE PARA A PERGUNTA "5"]

- B) Identifique o tipo de curso (RESPONDA E PASSE PARA A PERGUNTA "C"):  
 ( ) Particular  
 ( ) Outra Escola. Qual?: \_\_\_\_\_

C) Motivo da Saída:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. Qual das alternativas abaixo reflete, em termos gerais, seu **nível de satisfação** com o curso:

- ( ) Completamente Satisfeito(a)  
 ( ) Razoavelmente Satisfeito(a)  
 ( ) Insatisfeito(a)

Comentários/sugestões:

---



---

## PROPAGANDA

1. Como você avalia as **propagandas** (comerciais de TV e outdoors) da escola, segundo os aspectos abaixo.

- ( ) Interessante  
 ( ) Sem Graça  
 ( ) Contagante  
 ( ) Cansativa  
 ( ) Sem Propósito  
 ( ) De Difícil Compreensão

2. As informações contidas nas propagandas **refletem** de fato o que você encontra no curso?

- ( ) Concordo  
 ( ) Discordo  
 ( ) Não Tive Acesso às Propagandas

3. As propagandas da escola são mais **atraentes** que as propagandas dos outros cursos de idiomas?

- ( ) Concordo  
 ( ) Discordo  
 ( ) Não Tive Acesso às Propagandas

4. As propagandas dão **informações** claras e precisas sobre o curso?

- ( ) Concordo  
 ( ) Discordo  
 ( ) Não Tive Acesso às Propagandas

## MÉTODO DE ENSINO

1. Você considera o **método** utilizado pela escola:

- ( ) Muito bom  
 ( ) Bom  
 ( ) Regular  
 ( ) Ruim  
 ( ) Péssimo

Se você já estudou em outro curso, como classificaria o mesmo?

- ( ) Muito bom  
 ( ) Bom  
 ( ) Regular  
 ( ) Ruim  
 ( ) Péssimo

2. Considerando seu estágio atual em relação ao conhecimento do idioma, enumere em ordem crescente (de 1 a 3) as habilidades que

você considera que no seu dia a dia, tem obtido melhor **desempenho**:

- ( ) Conversação  
 ( ) Gramática  
 ( ) Compreensão

E referente ao seu antigo curso?

- ( ) Conversação  
 ( ) Gramática  
 ( ) Compreensão

3. A respeito das **aulas**:

A) Como você avalia o **dinamismo** das aulas? (OBS: a aula é mais dinâmica quanto maior for a participação dos alunos; quanto mais o professor demonstra-se criativo; quanto mais a lição é assimilada com facilidade; e quanto mais rápido passa o tempo).

- ( ) Bastante dinâmicas  
 ( ) Satisfatoriamente dinâmicas  
 ( ) Pouco dinâmicas

Como você classifica seu antigo curso, quanto ao dinamismo das aulas ?

- ( ) Bastante dinâmicas  
 ( ) Satisfatoriamente dinâmicas  
 ( ) Pouco dinâmicas

B) Com relação à **classe** de aula, você prefere:

- ( ) Uma turma com alunos de várias faixas etárias (heterogênea)  
 ( ) Alunos que tenham a sua faixa etária (homogênea)  
 ( ) Não faz diferença

C) Com relação ao **tempo** (duração) das aulas necessário ao aprendizado, você acha que:

- ( ) É mais que suficiente  
 ( ) É suficiente  
 ( ) Não é suficiente

D) **Dois dias** de aula na semana:

- ( ) É mais que suficiente  
 ( ) É suficiente  
 ( ) Não é suficiente

E) **A aula de reposição** da maneira como é dada, você considera:

- ( ) Ótima  
 ( ) Boa  
 ( ) Satisfatória  
 ( ) Deveria mudar

Comentários/sugestões sobre as aulas:

---

4. A respeito do **material didático**:

Para você desenvolver seu curso de idiomas a escola oferece **material didático** específico.

A) Você considera que o conteúdo (estórias, exemplos) é:

	Sim	Não
Ultrapassado	( )	( )
Interessante	( )	( )
Criativo	( )	( )

B) Como você avalia a **qualidade** técnica do tipo de papel utilizado e da impressão e visualização das figuras e letras?

- ( ) Ótima  
 ( ) Boa  
 ( ) Razoável  
 ( ) Ruim

Comentários/sugestões sobre material didático:

---



---



---

5. Dos **professores** com os quais você teve aula:

- ( ) A maioria está preparada, e você está satisfeito(a)  
 ( ) A maioria está preparada, mas você está insatisfeito(a)  
 ( ) A maioria não está preparada, e você está insatisfeito(a)  
 ( ) A maioria não está preparada, mas você está satisfeito(a)

Comentários/sugestões sobre os professores:

---



---



---

6. A respeito das **provas**:

A) Elas são bem elaboradas?  
 ( ) Sim ( ) Não

B) O tempo para realizar a prova é suficiente?  
 ( ) Sim ( ) Não

C) O professor leva muito tempo para divulgar a nota?

- ( ) Sim ( ) Não

Comentários/sugestões sobre as provas:

---



---



---

### INFRA-ESTRUTURA

1. Com relação à **infra-estrutura** (conforto, limpeza, espaço físico, circulação...) da escola, você acha que:

- ( ) Atende todas as necessidades  
 ( ) Atende em parte  
 ( ) Não atende a nenhuma das necessidades

Comentários/Sugestões: \_\_\_\_\_

---

2. Com relação ao **conforto** das salas de aula, você considera:

- ( ) Muito confortável  
 ( ) Confortável  
 ( ) Precisa ser melhorado  
 ( ) Não há conforto

Como você classificaria o conforto das salas de seu antigo curso?

- ( ) Muito confortável  
 ( ) Confortável  
 ( ) Precisava ser melhorado  
 ( ) Não havia conforto

3. O idioma inglês/espanhol lhe é ensinado através de vários **equipamentos**, tais como aparelhos de TV, som, retroprojetor, etc... Você acha que os equipamentos são:

- ( ) Totalmente adequados para um perfeito aprendizado  
 ( ) Adequados para um perfeito aprendizado  
 ( ) Parcialmente adequados para um perfeito aprendizado  
 ( ) Inadequados para um perfeito aprendizado

Comentários/sugestões :

---

Como você classificaria os equipamentos de seu antigo curso?

- ( ) Totalmente adequados para um perfeito aprendizado  
 ( ) Adequados para um perfeito aprendizado  
 ( ) Parcialmente adequados para um perfeito aprendizado  
 ( ) Inadequados para um perfeito aprendizado

4. Dos itens abaixo, assinale aqueles que você considera que mais interferem **negativamente** no seu aprendizado em sala de aula.

- ( ) Iluminação  
 ( ) Nível de ruído  
 ( ) Conservação dos móveis  
 ( ) Conservação dos equipamentos  
 ( ) Conforto das carteiras  
 ( ) Tamanho das salas  
 ( ) Temperatura do ambiente  
 ( ) Qualidade do som  
 ( ) Outros. Cite: \_\_\_\_\_

5. O que você acha do **laboratório** de informática? (RESPONDA SE HOUVER ALGUM NO CCAA ONDE VOCÊ ESTUDA)

- ( ) Ótimo  
 ( ) Bom

- ( ) Satisfatório  
( ) Ruim

6. Com que **frequência** você utiliza o laboratório de informática? (RESPONDA SE HOUVER ALGUM NO CCAA ONDE VOCÊ ESTUDA)

- ( ) Mais de 10 vezes por mês (v/m)  
( ) Entre 7 e 9 v/m  
( ) Entre 4 e 6 v/m  
( ) Até 3 v/m  
( ) Não utilizo

7. Se você estudou em outro curso de idiomas que tivesse um laboratório, responda a seguinte pergunta:

Que nota (1 a 10) você daria para o laboratório de informática atual, e para o laboratório da escola que você cursou?

CCAA  Outro curso

### ATENDIMENTO

1. O que você acha do **atendimento** prestado pelos funcionários da escola?

- ( ) Muito bom  
( ) Bom  
( ) Regular  
( ) Ruim  
( ) Péssimo

Como você classificaria o atendimento de seu antigo curso?

- ( ) Muito bom  
( ) Bom  
( ) Regular  
( ) Ruim  
( ) Péssimo

2. Quando você solicita uma informação por **telefone**:

- ( ) O atendimento é sempre rápido (até duas chamadas)  
( ) Há um pouco de demora (entre 3 e 5 chamadas)  
( ) Há muita demora (mais que 6 chamadas)

3. O **serviço** prestado na secretaria (pagamento da mensalidade, de livros, matrículas, etc.), é:

- ( ) Muito bom  
( ) Bom  
( ) Regular  
( ) Ruim  
( ) Péssimo

4. Quais os fatores você acha que devem ser melhorados no **atendimento** prestado na secretaria:

- ( ) Simpatia  
( ) Elegância  
( ) Rapidez no atendimento  
( ) Interesse em resolver problemas

- ( ) Precisão na informação  
( ) Estou satisfeito com o atendimento  
( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

5. Você acha que há por parte dos funcionários e professores, receptividade (abertura) para você fazer suas reclamações e/ou sugestões com respeito ao curso, de modo geral?

- ( ) Sim ( ) Não

6. Possivelmente você deve ter algumas reclamações e/ou sugestões sobre as aulas ministradas.

A) Você se sente à vontade para comunicá-las ao professor?

- ( ) Sim ( ) Não

B) Caso não se sinta à vontade, indique os fatores que concorrem para isto. (ASSINALE APENAS DOIS FATORES).

- ( ) O professor(a) não dá abertura  
( ) Tenho vergonha de colocá-las  
( ) Julgo que não são muito importantes  
( ) Tenho receio de que não sejam bem-vindas  
( ) Outros. Cite: \_\_\_\_\_

7. A respeito das comunicações (correspondências e telefonemas) que você recebe, informando sobre faltas e exercícios pendentes, você considera que são:

- ( ) Apropriadas  
( ) Importantes  
( ) Incômodas  
( ) Sem Propósito  
( ) Outros. Cite: \_\_\_\_\_

8. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado em relação ao atendimento prestado pela escola?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### PREÇO

1. A respeito do **preço**, perguntamos:

A) Você acha que o **preço** pago pelo curso de inglês/espanhol, é:

- ( ) Muito caro

- ( ) Caro  
 ( ) Acessível  
 ( ) Barato

Como você classificaria o preço pago pelo seu antigo curso?

- ( ) Muito caro  
 ( ) Caro  
 ( ) Acessível  
 ( ) Barato

B) O curso vale, o quanto você paga por ele?

- ( ) Plenamente  
 ( ) Parcialmente  
 ( ) Não vale

C) Na sua opinião, o investimento financeiro que você (ou seus pais) têm realizado, corresponde às suas **expectativas**? ( em termos de qualidade dos serviços prestados pela escola)

- ( ) Plenamente  
 ( ) Parcialmente  
 ( ) Insuficientemente

Comentários/sugestões sobre o preço:

---



---

## AMBIENTE ESCOLAR

1. Como você classificaria **ambiente da escola** (em termos de amizade e cooperação entre as pessoas):

- ( ) Muito bom  
 ( ) Bom  
 ( ) Regular  
 ( ) Ruim

Como você classificaria o ambiente de seu antigo curso?

- ( ) Muito bom  
 ( ) Bom  
 ( ) Regular  
 ( ) Ruim

2. Você sente **prazer** em permanecer por mais tempo na escola? (permanecer depois da aula ou vir exclusivamente para fazer outra atividade).

- ( ) Sim ( ) Não

3. Como você avalia o **ambiente em sua sala** de aula, em termos de motivação, participação e atenção?

- ( ) Ótimo  
 ( ) Agradável  
 ( ) Pouco agradável  
 ( ) Ruim

4. A respeito dos **eventos extra-classe** promovidos pela escola (festas, passeios, viagens, etc...):

A) Você participa:

- ( ) Sempre  
 ( ) Às vezes  
 ( ) Nunca

B) Você avalia estes eventos:

	Sim	Não
. Motivadores	( )	( )
. Há resultados práticos para aprendizado do idioma	( )	( )
. Interessantes	( )	( )
. cansativos	( )	( )

C) Estes eventos deveriam acontecer com mais frequência?

- ( ) Sim ( ) Não

Comentários/sugestões sobre os eventos:

---



---

5. Como você considera a **limpeza** na escola?

- ( ) Muito limpo  
 ( ) Limpo  
 ( ) Poderia ser mais limpo  
 ( ) Sujo

6. Qual(is) do(s) item(ns) de **conforto** abaixo, você usaria se houvesse na escola?

- ( ) Lanchonete  
 ( ) Biblioteca  
 ( ) Sala de espera mais confortável  
 ( ) Revistas e jornais  
 ( ) Outros. Cite: \_\_\_\_\_

---



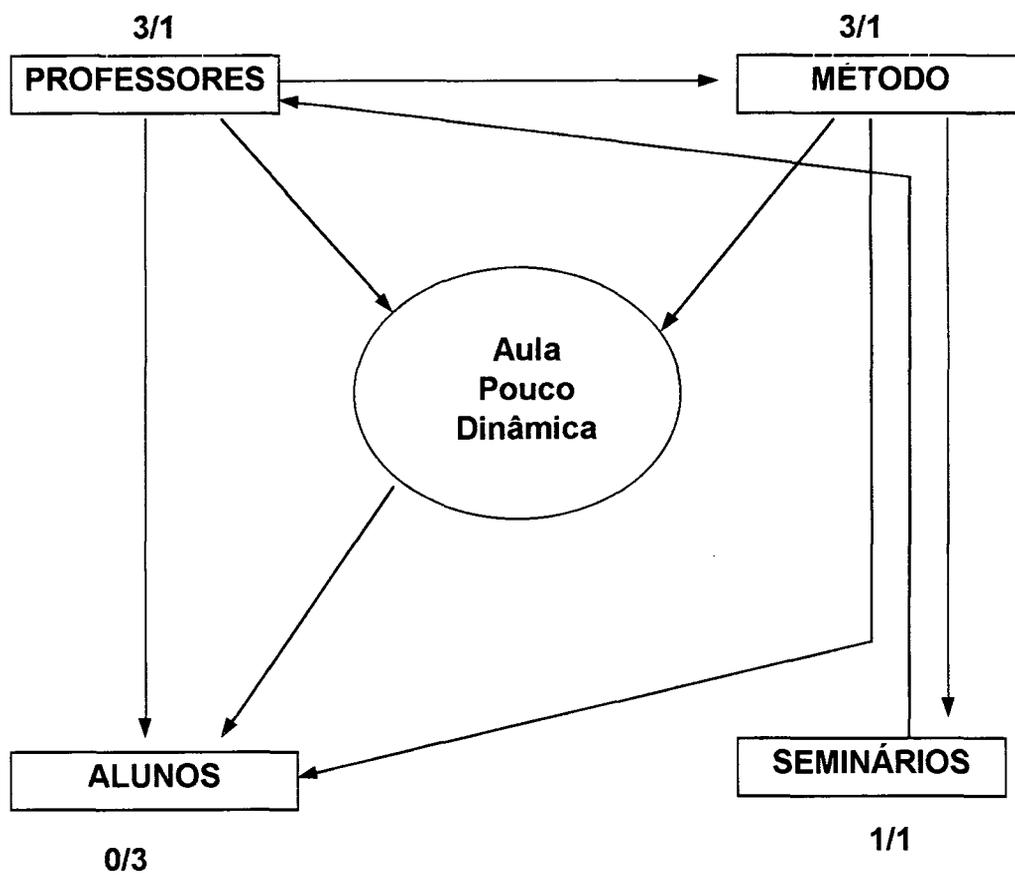
---

Quais dos aspectos abaixo são **mais importantes** para garantir sua satisfação e bom desempenho no curso? (enumere de 1 a 5 em ordem crescente de importância)

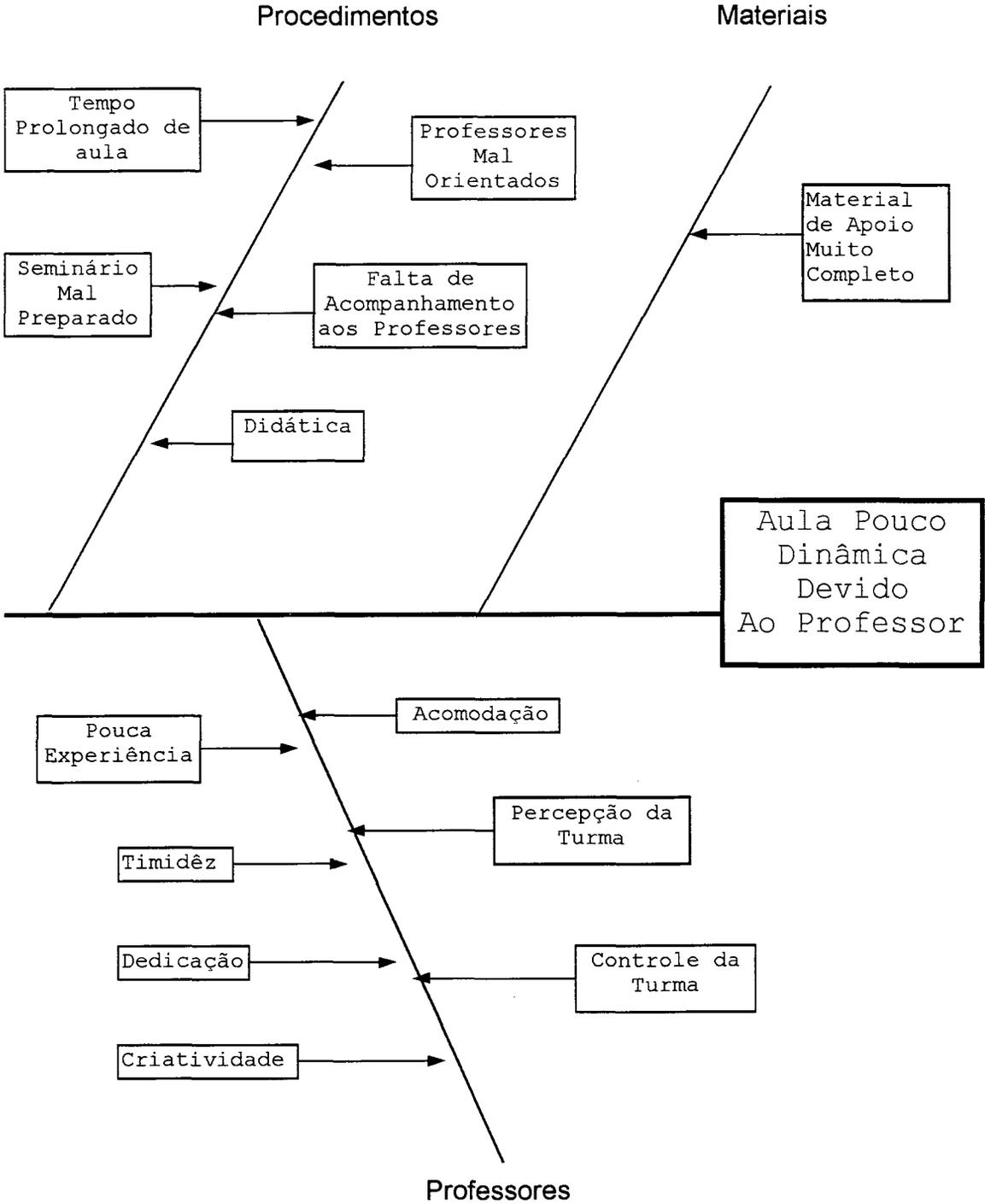
- ( ) Método de ensino  
 ( ) Infra-estrutura  
 ( ) Atendimento  
 ( ) Preço  
 ( ) Ambiente escolar

**ANEXO 4**  
**DIAGRAMAS E PLANO DE AÇÃO**

## 3.1 Diagrama de Interrelacionamento para o Requisito: "Aula Pouco Dinâmica"



3.2 Diagrama de Causa-Efeito para o Requisito: "Aula Pouco Dinâmica Devido ao Professor".



## PLANO DE AÇÃO

Unidade - Centro	Data:	Facilitadores:	
OPORTUNIDADE DE MELHORIA/ ESTRATÉGIA:		Resultados Esperados:	
Etapas de implementação:		Medida de Desempenho:	Responsável  Data para conclusão
Recursos necessários:		Impacto:	

**ANEXO 5**  
**DIAGNÓSTICO**

## **5. SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO**

### **5.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional refere-se à satisfação das expectativas dos funcionários dentro da empresa. Reflete a motivação no ambiente de trabalho. Diz respeito à percepção dos funcionários sobre as condições de trabalho (instalações, máquinas e equipamentos, salário, benefícios sociais, incentivos, tipo de supervisão recebida, relacionamento interpessoal, políticas empresariais, regulamentos internos, oportunidades de expor idéias e de manifestar potencialidades).

De forma geral, o clima organizacional na empresa X pode ser caracterizado como um clima satisfatório, participativo, de interesse e de colaboração no trabalho, sem a constatação de conflitos graves que caracterizem estados de agressividade, tumulto ou inconformidade, que ameacem o bom funcionamento da empresa.

### **5.2 PERFIL DO QUADRO DE PESSOAL**

A maioria dos colaboradores da empresa X está enquadrada no nível de escolaridade médio e universitário, na faixa etária entre 17 e 30 anos, com menos de 5 anos de serviço. Muitos possuem cursos técnicos e profissionalizantes, além dos fornecidos pela empresa.

Constitui-se, portanto, num quadro de pessoal jovem e de bom nível intelectual, e estabelecendo um vínculo passageiro e transitório com a empresa.

## **5.3 ANÁLISE DOS PROCESSOS**

### **5.3.1 Aspectos a serem Desenvolvidos:**

- definir cargos e salários;
- melhorar o fluxo de informações;
- melhorar o layout;
- identificar atividades que não adicionam valor ao processo como um todo;
- identificar as entradas e saídas (fichas, cadastros e outras informações) dos clientes e fornecedores internos;

### **5.3.2 Conseqüências**

- informações perdidas ou não encontradas;
- utilização de recursos (tempo, equipamentos, dinheiro) que não satisfazem as expectativas dos clientes e diretores;
- realização de atividades de diferentes formas, por cada um dos funcionários, o que pode levar algumas pessoas a gastarem mais recursos que outras;

## **5.4 INSTALAÇÕES FÍSICAS/EQUIPAMENTOS**

### **5.4.1 Aspectos a serem Desenvolvidos**

Alguns aspectos relacionados ao espaço físico e aos equipamentos precisam ser analisados.

#### 5.4.2 Conseqüências

- perda de tempo para realizar as atividades;
- desconforto para os alunos, funcionários e professores;
- excesso de manutenção de alguns equipamentos;
- ocupação desnecessária de espaço na secretaria devido ao acúmulo de materiais;

### **5.5 IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES**

#### 5.5.1 Aspectos a serem Desenvolvidos:

- determinar quem são os clientes/alunos (estratificar por faixa etária, colégio, nível social, etc.);
- determinar as reais expectativas dos clientes quanto ao:
  - preço
  - método
  - qualidade do ensino
  - atendimento
  - serviços prestados
- definir requisitos e habilidades que os funcionários devem possuir para atingir e superar essas expectativas.

### 5.5.2 Conseqüências

- oferecimento de um serviço incompatível com as reais expectativas dos clientes;
- oferecimento de um serviço/produto que o cliente não esteja disposto a pagar;
- perda do cliente;

### 5.5.3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Os trabalhos para o levantamento do perfil do cliente foram estruturados de maneira a expressar resultados por unidade, permitindo com isto identificar possíveis potencialidades e fraquezas peculiares a cada uma delas.

### 5.5.4 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A identificação do perfil, bem como das expectativas dos clientes, foram realizadas através de uma pesquisa, segundo os procedimentos que se seguem:

1. Identificação do problema e dos requisitos para o estabelecimento do perfil do cliente;
2. Reuniões com um grupo de alunos representativos de cada nível, em cada Unidade, para identificar os principais requisitos ou características do produto na visão deles;
3. Elaboração do questionário, buscando incrementar questões que permitissem uma análise fundamentada no Benchmarking, através de informações de outras escolas;

4. Teste piloto do questionário, onde foram analisadas e readequadas algumas questões, e ponderados fatores como compreensão, tempo de resposta e saturação ao respondê-lo;

5. Estruturação para a aplicação, efetuada diretamente pelos diretores da empresa e suas equipes (fato que confirmou o comprometimento e interesse pelo trabalho por parte da empresa), entregando os questionários pessoalmente aos alunos, com uma breve explanação sobre os objetivos da pesquisa. Em seguida, orientação sobre o preenchimento e o estabelecimento de um prazo máximo de uma semana para a devolução dos mesmos, uma vez que coincidia com o término das aulas do primeiro semestre.

6. Recolhimento dos questionários pelos professores e funcionários de cada Unidade.

#### 5.5.5 DADOS TÉCNICOS DA PESQUISA

Foram entregues questionários a todos os alunos da unidade centro, que estavam cursando o nível “regular” no primeiro semestre de 1996, e que compareceram à última semana de aula antes das provas.

A quantidade de questionários que retornaram somaram 381, de um total de 416, equivalendo a um percentual de participação de 91,5%.

#### 5.5.6 TABULAÇÃO

As respostas dos questionários (não estão disponíveis neste trabalho) foram tabuladas em planilhas do software Excel 5.0, permitindo a análise estatística de cada questão. Feita a tabulação de todas as respostas, organizaram-se os dados resultantes em tabelas elaboradas no software Word 6.0. Essas tabelas foram ordenadas por cada Unidade.

### 5.5.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados e estruturação do relatório final foi conduzida da seguinte forma:

A. Os objetivos específicos foram alcançados através da síntese das informações das tabelas (não disponíveis neste trabalho), como descrito a seguir:

- Estabelecimento do perfil do cliente: obtido através da análise dos dados pessoais fornecidos pelos alunos.
- Identificação dos motivos que levaram os clientes a optar pela empresa X: obtidos através da análise dos dados fornecidos pelo bloco do questionário: escolha do curso.
- Definição dos pontos fortes e fracos da empresa na visão dos clientes: Levantados a partir da análise dos dados fornecidos pelos blocos do questionário: método de ensino, infra-estrutura, atendimento, preço, ambiente escolar e propaganda.
- Identificação do que os clientes conhecem a respeito do produto dos concorrentes e da sua visão a respeito: obtidos através da análise de questões contidas em todos os blocos, que levantavam informações sobre cursos realizados em outras escolas, pelos atuais clientes.
- Apresentação das sugestões propostas pelos clientes: obtidas através do levantamento e análise das colocações formalizadas pelos clientes em cada um dos blocos.

B. Além disso, apresentaram-se observações e recomendações (não estão disponíveis neste trabalho) baseadas na última questão do questionário, a qual procurou identificar junto aos alunos o grau de importância dos fatores abordados de maneira a permitir o maior desempenho e satisfação durante a realização do curso.

## 5.6 QUESTÕES ESTRATÉGICAS

### 5.6.1 Constatações Iniciais

- A posição de hegemonia está baseada apenas em impressões e não em uma análise objetiva do mercado;
- Não há controle sistematizado e formalizado das variáveis do ambiente externo (legislação, previsões de mercado, expectativas dos clientes, valores sociais em mudança etc.) que afetam o negócio da empresa.
- O comportamento estratégico da empresa caracteriza-se como reativo a essas variáveis organizacionais.
- Desconhecimento das capacidades e limitações, bem como dos prováveis movimentos futuros de seus principais concorrentes.
- Pouco planejamento e controle sistematizado dos recursos aplicados na organização.

### 5.6.2 Principais Questões

Algumas questões estratégicas desenvolvidas com o grupo serão descritas a seguir. No entanto, para preservar o sigilo das informações, não serão relatadas as atividades necessárias para realizar as respectivas ações.

1. COMO MANTER ADEQUADA A INFRA-ESTRUTURA ÀS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES (INTERNOS E EXTERNOS)?

(infra-estrutura entendida como o conjunto das instalações físicas, equipamentos e acessórios)

2. COMO MANTER E MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS ?
3. COMO CONQUISTAR NOVOS CLIENTES ?
4. COMO MANTER O ALUNO NA EMPRESA ?
5. COMO ATUAR COM MELHOR PERFORMANCE PERANTE A CONCORRÊNCIA?

### 5.6.3 PLANO ESTRATÉGICO SUGERIDO PARA O ITEM: QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

#### 5.6.3.1 COMO MANTER E MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS?

- Criar uma equipe de acompanhamento pedagógico (c/ pedagogo)
- Elaborar Programa de Capacitação/Qualificação profissional
- Implantar mecanismos padronizados e conhecidos para a contratação de profissionais
- Estabelecer Programa de Incentivos

Os esforços para o incremento da capacidade competitiva e, conseqüentemente, melhoria da performance perante os concorrentes, são resultados da adoção de um conjunto de ações, muitas das quais identificadas pelos membros da empresa X ao longo do processo de definições das questões estratégicas.