

,UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**USO DE INDICADORES DA QUALIDADE PARA O GERENCIAMENTO
ESTRATÉGICO DE EMPRESAS DO RAMO COMERCIAL**

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

LEONIDAS LOPES DE CAMARGO

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO-2000

**USO DE INDICADORES DA QUALIDADE PARA O GERENCIAMENTO
ESTRATÉGICO DE EMPRESAS DO RAMO COMERCIAL**

LEONIDAS LOPES DE CAMARGO

Esta dissertação foi julgada 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

Prof. Edson Pladini, Dr.
Orientador

Prof. Gregório Varvakis, Dr.
Membro

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido a partir de referenciais teóricos que abordam a qualidade desde a sua história, passando pelos grandes nomes que trabalharam o tema, até os referenciais aplicativos de indicadores de qualidade como o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

Toda essa fundamentação foi para embasar o modelo de gestão por indicadores de qualidade, aplicado às empresas do ramo de comércio. Enfatiza-se que não é uma proposta de modelo para avaliação do estágio de qualidade em que essas empresas se encontram, mas sim, um modelo que possa, a partir da avaliação dos resultados de alguns indicadores, orientar as estratégias para a obtenção de novas metas.

Para a determinação dos indicadores que foram utilizados no modelo, além dos fundamentos teóricos levantados, desenvolveu-se um diagnóstico setorial que orientou as pesquisas feitas junto às empresas e aos consumidores destas, donde selecionou-se um grupo de indicadores mais relevantes para a percepção da qualidade, tanto do ponto de vista do cliente quanto da empresa.

Com estes indicadores, elaborou-se um modelo de auto-avaliação, através de um conjunto de formulários, possibilitando aos empresários definirem suas metas e estratégias para o próximo mês e que, no final deste, possam avaliar os resultados atingidos pelos indicadores e estabelecer novas metas e estratégias para dar seqüência no sistema de melhoria contínua.

Este modelo foi posto em prática em duas empresas que atuam no ramo do comércio de materiais para construção, onde encontrou-se algumas dificuldades e desacertos imediatamente detectados e corrigidos e, a partir de então, o modelo teve uma boa aceitação pelos empresários, estimulados pelos resultados obtidos e pela facilidade de aplicação.

ABSTRACT

This work was developed by theoretician references that board the quality since this history, passing by great names that worked the theme, till the applicative references of quality indexes as National Quality Premium (NQP) end Gaúcho Quality an Productivity Program (GQPP).

All this theoretical fundaments was to give fundament on the management model by quality indexes, applying to the commercial enterprises. Enphatizes that is't not a proposal of a quality probation evaluation model, that this enterprises meet each other, but, a model that can by results evaluations of some indexes, guide the strategies to obtainment of new marks.

To the determination of there indexes tho was utilized in the model, besides the theoretical fundaments, was developed a setorial diagnostic that guides the researches done with the enterprises indexes to the perception of the quality in both points of view client on enterprise.

Whith this indexes, was elaborated on auto evaluation model thought a whole of forms, enable to the under taker to define his marks and strategies to the next month end, in the end of this, be able to evaluate there results by the indexes and stability new marks and strategies to keep going with the system.

This model is rooming in two building tools enterprises, where was found some difficulty soon detected an corrected than the model was accepted by the undertakers exited by the results and the easy application

SUMÁRIO

	Pág.
Resumo.....	i
Abstract.....	ii

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Descrição Sucinta do Trabalho.....	2
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo geral.....	2
1.2.2 Objetivos específicos.....	2
1.3 Resultados Esperados.....	3
1.4 Estrutura do Trabalho.....	3

CAPÍTULO II

2. SUPORTE TEÓRICO.....	5
2.1 Conceitos Básicos.....	5
2.2 Justificativas do Suporte Teórico.....	6
2.3 Um pouco da História da Qualidade.....	7
2.3.1 Antigüidade.....	7
2.3.2 Idade média.....	8
2.3.3 Período entre 1900 a 1930.....	8
2.3.4 Décadas de 30 a 40.....	8
2.3.5 Os anos 50.....	9
2.3.6 Os anos 60, 70 e 80.....	9
2.3.7 Desenvolvimentos recentes e tendências.....	10
2.4 Alguns Conceitos da Qualidade.....	11
2.4.1 Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.....	11
2.4.2 FEIGENBAUM.....	11
2.4.3. ISHIKAWA.....	12
2.4.4 JURAN.....	13
2.4.5 CROSBY.....	14
2.4.6 DEMING.....	14
2.4.7 TAGUCHI.....	14

2.5 Qualidade em Serviços.....	15
2.5.1 Definições de produto, bem e serviço.....	17
2.5.2 Particularidades dos Serviços.....	18
2.6 Definições para Clientes.....	20
2.7 Avaliação da Qualidade.....	22
2.8 Indicadores da Qualidade.....	23
2.9 Resumindo.....	24

CAPÍTULO III

3 BASE PRÁTICA PARA A DETERMINAÇÃO DOS INDICADORES.....	25
3.1 Indicadores da Qualidade - Conceitos.....	25
3.2 Características dos Indicadores da Qualidade.....	26
3.3 Critérios para a Geração de Indicadores.....	28
3.4 Classificação dos Indicadores de Qualidade.....	29
3.5 Grupos Fundamentais de Indicadores- uma base conceitual.....	31
3.5.1 Indicadores tendo o cliente como referencial.....	31
3.5.2 Indicadores centrados no projeto.....	33
3.5.3 Indicadores centrados no valor para o cliente.....	33
3.5.4 Indicadores centrados no produto.....	34
3.5.5 Indicadores centrados na organização.....	34
3.5.6 Indicadores centrados no processo.....	35
3.5.7 Indicadores centrados nos resultados.....	35
3.5.8 Indicadores centrados na responsabilidade pública e cidadania.....	35
3.5.9 Indicadores centrados nos recursos humanos.....	36
3.6 Como utilizar os indicadores.....	36
3.7 Indicadores gerais de desempenho para a pequena e média empresa.....	37
3.8 Gestão da Qualidade e Planejamento Estratégico a partir de Indicadores..	38
3.9 Avaliação da Qualidade no Processo.....	39
3.10 Diagnóstico.....	40
3.10.1 Diagnóstico da qualidade.....	40
3.11 Metodologia da Pesquisa.....	42
3.11.1 Método Geral.....	42
3.11.2 Métodos Específicos.....	42

3.11.3 Pesquisa Social.....	43
3.11.4 Delineamento da Pesquisa.....	44
3.11.5 Universo.....	45
3.11.6 Amostragem.....	45
3.11.7 Observação.....	46
3.12 Resumo.....	46

CAPÍTULO IV

4 DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM O EMPREGO DE INDICADORES DA QUALIDADE.....	48
4.1 Base Conceitual de Indicadores.....	48
4.2 Base Conceitual de Controle em Pequenas Empresas.....	50
4.3 Determinação dos Fatores que Caracterizam a Qualidade.....	52
4.3.1 Indicadores utilizados pela FNPQ.....	53
4.3.2 Diagnóstico do ambiente externo.....	54
4.3.3 Diagnóstico setorial.....	55
4.3.4 Diagnóstico local.....	56
4.4 Determinação dos Indicadores de Qualidade.....	59
4.4.1 Base conceitual utilizada na determinação dos indicadores.....	59
4.4.2 Indicadores da Qualidade Propostos.....	61
4.5 Especificações e metodologia de cálculo dos indicadores.....	63
4.5.1 Para medir a Satisfação do Cliente.....	65
4.5.2 Para medir o Desempenho econômico/financeiro.....	67
4.5.3 Para medir o Desempenho operacional.....	68
4.5.4 Para medir o Clima organizacional.....	69
4.5.5 Para medir o Relacionamento com o ambiente.....	70
4.6 Modelo Proposto de Gestão Estratégica por Indicadores da Qualidade.....	70
4.6.1 Características próprias das empresas comerciais.....	70
4.6.2 Característica específica do modelo.....	71
4.6.3 Estrutura do Modelo.....	72
4.6.4 Procedimentos metodológicos básicos do modelo.....	73
4.6.5 Detalhamento para aplicação do modelo.....	74

CAPÍTULO V

5 APLICAÇÃO DO MODELO.....	78
5.1 Seleção das Empresas para o Teste.....	78
5.2 Metodologia Adotada na Aplicação do Modelo.....	79
5.2.1 FASE 1	79
5.2.2 FASE 2.....	84
5.2.3 FASE 3.....	87
5.3 Comentários dos Resultados da Aplicação do Modelo.....	92
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	94
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

O desafio da sobrevivência das organizações, aliado à competitividade e à agilidade tecnológica, fez emergir novas técnicas gerenciais. Dentre elas, destacam-se: reengenharia, benchmarking, TQM.

Estas novas técnicas gerenciais buscam manter as Organizações em um cenário constante de mudanças, desenvolvendo sistemas administrativos eficientemente ágeis e suficientemente fortes para os padrões estabelecidos pela nova formação econômica da sociedade.

A globalização da economia e o surgimento rápido e contínuo de novas tecnologias impõe-se como forma de mobilizar as Organizações para a obtenção do grau máximo de competitividade, modernidade e qualidade de modo a assegurarem sua sobrevivência e o seu crescimento.

Entre os novos modelos gerenciais, a gestão pela qualidade se destaca em função da necessidade da adequação do produto ou serviço às necessidades, expectativas e ambições do consumidor como uma forma de agregar valor ao que será produzido ou disponibilizado ao cliente, com menor custo.

MACHADO (1994, p.11) afirma que a nova ideologia desenvolvimentista parte do pressuposto de que produzir com melhor qualidade significa produzir com maior produtividade, o que resultaria em menos desperdício e menos retrabalho, e, por fim, menos custo.

Para certificar-se dos resultados desse novo enfoque de gerenciamento para a qualidade, uma ferramenta fundamental e indispensável a ser utilizada são os indicadores, como forma de medição dos resultados no atendimento do planejamento para a qualidade.

Com esse intuito, este trabalho apresenta um modelo de gestão estratégica para a qualidade, utilizando-se dos indicadores de desempenho, de suporte

e da qualidade propriamente dita, aplicáveis em empresas que atuam no ramo do comércio.

Esse modelo, dotado de mecanismos de avaliação mensuráveis, possibilitará às empresas um acompanhamento de suas atividades e a avaliação da realização das metas estabelecidas, na forma de *feedback*, viabilizando a redefinição de metas e estratégias, fechando o ciclo do planejamento e controle.

1.1 Descrição Sucinta do Trabalho

Este trabalho, através de pesquisa de campo e bibliográfica, vem determinar os principais indicadores de avaliação da qualidade, e cria um modelo de gestão estratégica, que pode ser aplicado pelas empresas de pequeno e médio porte que atuam no ramo do comércio. Este modelo possibilitará a medição e avaliação do desempenho dessas empresas na gestão pela qualidade. Estes indicadores foram determinados, levando-se em consideração os ensaios da aplicabilidade da proposta feitos em duas empresas que atuam no ramo do comércio de materiais para construção, que possuem as características das empresas do ramo pretendido pelo trabalho.

1.2 Objetivos

A seguir, são apresentados os objetivos geral e específicos deste trabalho, como forma de melhor esclarecer o tema abordado e seus resultados pretendidos.

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver, propor, implantar e avaliar um modelo de gestão estratégica da qualidade, baseado em fatos e dados orientados para os resultados do negócio, aplicável em empresas de pequeno e médio porte, que atuam no ramo do comércio.

1.2.2 Objetivos específicos

Para viabilizar o que está no objetivo geral, pretende-se também com este trabalho atingir os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as empresas que se enquadram nas características definidas;
- Identificar os clientes e os consumidores;
- Identificar os fatores que determinam a qualidade para o cliente;
- Determinar os indicadores da qualidade a partir dos fatores;
- Estruturar um modelo gerencial a partir dos indicadores da qualidade;
- Aplicar o modelo;
- Validar e generalizar o modelo;
- Definir o modelo.

1.3 Resultados Esperados

Este trabalho, após testado o modelo, feita a sua generalização e sua aplicabilidade, terá como resultado os seguintes principais comportamentos gerenciais:

- Decisões de gestão a partir do mercado, orientadas para os resultados;
- Decisões que priorizam a qualidade;
- Ações estratégicas de planejamento, considerando o mercado.

A partir desses comportamentos gerenciais, o modelo trará para essas empresas os seguintes benefícios:

- Terá o foco voltado para a sua missão na sociedade, com o seu “norte” determinado;
- Terá um melhor aproveitamento dos recursos, sendo dirigidos para o foco;
- Possibilitará uma maior flexibilidade para acompanhar as mudanças no mercado;
- Criará uma rotina, com o ciclo completo de planejamento, avaliação e controle do processo.

1.4 Estrutura do Trabalho

Primeiramente, este trabalho aborda no Capítulo II a importância da gestão pela qualidade na busca constante da melhoria ao encontro da qualidade total, a partir da avaliação da qualidade, feita por intermédio dos indicadores.

Nessa etapa, elaborou-se uma pesquisa bibliográfica sobre as mais modernas abordagens da qualidade, enfatizando-se os métodos e modelos de avaliação da qualidade existentes, que se utilizam dos indicadores, além de conceitos como: qualidade, cliente, consumidor, valor, processo e outros julgados relevantes na fundamentação da proposta.

No capítulo III, foi apresentada a base prática para a determinação dos indicadores de desempenho, de suporte e da qualidade propriamente dito, que foram utilizados no modelo.

No Capítulo IV, considerando-se a base prática para determinação dos indicadores e também as pesquisas de campo, determinou-se os indicadores que mais se adaptaram às empresas caracterizadas e definiu-se o modelo de gestão estratégica com base em indicadores da qualidade e a metodologia de aplicação do mesmo.

A seguir, no Capítulo V, são apresentados os resultados da aplicação do modelo em duas empresas que atuam no ramo do comércio de materiais de construção, que têm as características estabelecidas, com a validação e definição do modelo.

Por fim, apresenta-se as conclusões do trabalho, com as recomendações de continuidade e de desdobramentos.

CAPÍTULO II

SUPORTE TEÓRICO

Toda e qualquer proposta de implantação de um sistema que vise a melhoria da qualidade dos serviços e produtos a serem oferecidos aos clientes, adequando-os às necessidades e expectativas dos mesmos e tornando a empresa mais competitiva, precisa necessariamente vir respaldada pelos conceitos relacionados à qualidade.

Estes conceitos são mostrados no presente capítulo.

2.1 Conceitos Básicos

Visando o respaldo conceitual e histórico das abordagens sobre qualidade para o presente trabalho, pesquisou-se sobre os seguintes temas:

- Um pouco da história da qualidade;
- Alguns conceitos da qualidade, sob o ponto de vista de alguns autores considerados como clássicos da qualidade;
- A qualidade em serviços, dentro de uma abordagem de produto ampliado;
- Definição de produto, bens e serviços;
- Particularidades e tipos de serviços;
- Definição de clientes e consumidores;
- Avaliação da qualidade;
- Indicadores da qualidade;

Além desses conceitos, no decorrer do texto, são abordados outros que possibilitam a complementação da base conceitual, por serem temas que também envolvem o estudo em questão, como os seguintes:

- Estratégias para gerência Integrada;
- Gestão da qualidade e planejamento estratégico;
- Diagnóstico;
- Metodologia da pesquisa de campo.

Foi pautado nesses conceitos que este trabalho teve os fundamentos e respaldo necessários, para transformar-se no modelo de gestão estratégica por indicadores da qualidade. A aplicação do modelo proposto refere-se às empresas do comércio.

2.2 Justificativas do Suporte Teórico

A escolha destes temas e assuntos apresentados neste trabalho considerou alguns aspectos, como por exemplo:

- A **abordagem histórica**, por entender ser necessário o conhecimento da evolução dos conceitos da qualidade, para não repetir os que foram verdades para a época e não se aplicam mais e beneficiar-se dos acertos;
- A passagem pelos **clássicos da qualidade**, porque, principalmente em serviços, que é onde enquadra-se o objeto deste estudo, são muitos os autores que discorrem sobre o tema, com algumas particularidades;
- A abordagem do **produto ampliado**, na qualidade em serviços, por ser o tema "qualidade" mais aprofundado e adaptável às empresas que têm serviços e que também oferecem produtos (bens), embora sendo de terceiros. A qualidade neste caso, aparece no contato com o cliente, e assim sendo, o produto passa a ser ampliado sob o ponto de vista deste cliente, tendo desta forma as particularidades do serviço;
- Como pretende-se criar e implantar um modelo de gestão estratégica por indicadores da qualidade, abordou-se os temas "**Estratégias para gerência integrada**" e "**Gestão da Qualidade e Planejamento Estratégico**";
- Como não se pode falar em qualidade sem abordar o foco principal do assunto, que é o **foco no cliente**, utilizou-se também algumas bibliografias que relacionam **cliente e consumidor**.

As fundamentações teóricas selecionados sobre qualidade, apresentados por diversos autores, de certa forma também reportam a essa evolução do conceito da qualidade, mostrando as diversas facetas deste termo, abordando desde o próprio controle da qualidade através de métodos quantitativos, passando pela abordagem da qualidade do projeto até a qualidade total. Passa de uma mera constatação do nível da

qualidade até a preocupação como o atendimento das necessidades do consumidor. Além desses conceitos, outros reforçam a especificidade da qualidade em serviços, com as diversas classificações que os mesmos apresentam, bem como os que abordam as questões em torno de gestão e estratégias. Estes embasamentos conceituais fundamentaram a nossa proposta de um modelo de gestão estratégica, utilizando de indicadores da qualidade.

Resumindo, a passagem pela história da qualidade mostra quão dinâmico e abrangente pode ser este assunto, e que as mudanças de foco ocorridas durante as décadas passadas nos colocam a frente de novos paradigmas a respeito da qualidade. Para a determinação dos indicadores de avaliação da qualidade propostos, teve-se como referência as tendências indicadas por PALADINI (1995,p.41), onde o consumidor está cada vez mais exigente e informado, e as empresas devem ajustar-se a essas exigências, e este ajuste tem impacto nos custos dos projetos de sistemas da qualidade. A lição que fica desta história é que a qualidade é um processo evolutivo, que ocorre lentamente, de forma contínua, através de ajustes de produtos e serviços aos clientes e consumidores, para os quais eles são direcionados.

2.3 Um pouco da História da Qualidade

A idéia da qualidade, por ser uma palavra de domínio público, torna-se também um conceito bastante dinâmico, que já sofreu inúmeras modificações conceituais e que continua evoluindo de forma acelerada, provocando mudanças de práticas, responsabilidades e prioridades em torno da mesma. Para demonstrar esta evolução no conceito da qualidade, PALADINI em seu livro *Gestão da Qualidade no Processo* (1995,p.31-43), demonstra com bastante propriedade, ao dividir a história evolutiva da qualidade em seis períodos, os quais, de forma resumida são apresentados a seguir.

2.3.1 Antigüidade

Pela perfeição das pirâmides bem como das construções romanas, é possível perceber o esforço existente na época, para o alcance da qualidade, aparecendo inclusive o controle da mesma, pela avaliação das ações de operadores, inspeção de materiais e produtos acabados, bem como princípios de organização para a qualidade.

2.3.2 Idade média

Nesta época, com o aparecimento de pequenas empresas e associações de artesãos, percebe-se os primeiros operadores de Controle da Qualidade, a partir de padrões rudimentares da qualidade, determinando as condições gerais para o trabalho humano.

2.3.3 Período entre 1900 a 1930

Este período marca o advento da industrialização, com o crescimento das organizações e o desenvolvimento tecnológico. Surge nessa época, grupos de operadores com tarefas similares, iniciando a era dos supervisores, que avaliavam a conformação aos padrões fixados pelo dono. Surge no início deste século, o *Journal of the American Statistical Society*, um veículo de divulgação da Qualidade que se mantém até hoje. Neste período, toda a ênfase do Controle da Qualidade esteve voltada para os procedimentos da avaliação da qualidade de produtos e serviços, com a estruturação de técnicas de inspeção, quando aparecem os primeiros gráficos de controles desenvolvidos por *W. Shewhart*, que atentava para o processo como fonte da qualidade do produto.

2.3.4 Décadas de 30 a 40

Neste período, foi aplicada de forma consistente a estatística nos processos produtivos, popularizando os conceitos como os gráficos de controle e a aceitação por amostragem. Na Inglaterra, são criados padrões para produtos e serviços e nos Estados Unidos regulamentados diversos produtos, sobretudo em termos de higiene e segurança.

Nos anos 40, foram fixadas as bases do Controle Estatístico da Qualidade.

A Segunda Guerra Mundial, pela utilização de mão de obra não especializada nas indústrias de armamentos, acelerou o surgimento de técnicas de inspeção e controle da qualidade.

De um modo geral, pode-se afirmar que, ao menos oficialmente, os anos 40 marcam o nascimento do Controle Estatístico da Qualidade, que formalizou as técnicas desenvolvidas em anos anteriores. Por fim, em 1949, são conhecidas as

normas do sistema MIL-STD-105, para a avaliação da qualidade por atributos, mantida até então como segredo militar.

2.3.5 Os anos 50

A década de 50 caracteriza-se pela solidificação e disseminação das tabelas que formulam os planos de amostragem para a avaliação da qualidade por atributos e os planos de amostragem para a produção contínua. Nessa década temos também a descoberta da qualidade pelo Japão, a partir dos trabalhos de *Deming* e *Juram*, em 1955, como também as técnicas de controle de processos introduzidas por *Ishikawa*. O conceito que os produtos japoneses conseguiram nesta década, demonstra o quanto é relevante a qualidade e como ela pode contribuir para o desenvolvimento de uma nação.

2.3.6 Os anos 60, 70 e 80

A década de 60 viu nascer o conceito do Controle da Qualidade Total; a estruturação dos programas zero-defeito e o surgimento dos Círculos de Controles da Qualidade, como uma “abordagem participativa da qualidade”. Essa década é marcada, também, pelo lançamento de veículos importantes da qualidade, como a revista *Quality* em 1962, o *Journal of Quality Technology* em 1965 e a revista *Quality Progress* em 1967. Foram também nessa década, fixadas as primeiras regulamentações legais para a segurança do produto e do usuário, como o “*Consumer Product Safety Act*”, de 1967, voltado para a manufatura, processamento, embalagem e conservação de alimentos.

Os anos 70 têm características da década anterior, pela expansão de conceitos e de novas técnicas e estratégias. Em resumo, pode-se considerar como representativos de uma fase intermediária deste período os seguintes aspectos:

- A fixação de categorias de custos fixadas ao nível da ASQC (*American Society for Quality Control*);
- O credenciamento de laboratórios Americanos por órgãos oficiais;
- A estruturação da abordagem sistêmica da qualidade;
- O desenvolvimento da metodologia *Taguchi*;
- A introdução da abordagem participativa da qualidade, a partir, sobretudo, de experiências de empresas japonesas.

A década de 80 tem como maior marca a popularização do conceito da qualidade, num esforço pelo envolvimento do ser humano pela qualidade. A informática é outra marca dessa década, com vários pacotes especificamente voltados para o controle da qualidade. Outra marca da década, são as leis de proteção ao consumidor, com o foco da qualidade para a satisfação do cliente, com níveis de exigências cada vez mais elevados.

Lições deste período para os nossos dias:

- A qualidade é tarefa e responsabilidade de todos. Ela depende de todos e todos dependem dela;
- Produzir qualidade não é difícil. As ferramentas para tanto existem e estão disponíveis. Na verdade, qualidade é fundamentalmente uma questão de decisão;
- A estrutura mais adequada para a qualidade é a de sistema;
- Qualidade é atenção ao cliente.

2.3.7 Desenvolvimentos recentes e tendências

Os desenvolvimentos recentes apontam para uma maior garantia da qualidade do projeto bem como garantia da qualidade do produto, com ênfase no estudo do impacto ambiental dos produtos e serviços. As auditorias técnicas é outro esforço atual para a gestão da qualidade. O uso do computador, do projeto à produção, é outro fator importante para a melhoria da qualidade do produto.

O que se destaca, entretanto, é o maior interesse do consumidor pela qualidade, com as indústrias buscando melhores métodos para produzir com menor custo e maior qualidade, atendendo os interesses do consumidor.

Com esta evolução dos conceitos e técnicas para a qualidade, PALADINI (1995,p.40) lista cinco tendências mais evidentes para o futuro próximo:

- O consumidor requer cada vez maior qualidade;
- Ajuste das empresas à crescente demanda por qualidade;
- Impacto dos custos nos projetos de sistemas da qualidade;
- Novos métodos de produção e avaliação da qualidade com auxílio de novas tecnologias;
- Abrangência cada vez maior do conceito da qualidade.

2.4 Alguns Conceitos da Qualidade

Buscar um conceito da qualidade merece todo cuidado. Indagado sobre o que significa a palavra, em uma entrevista *Juran* disse: "Há muitas frases curtas a escolher, mas frases curtas são armadilhas". Na formulação de um conceito da qualidade é essencial a clareza de uma definição breve, mas o fundamental é que seu significado esteja perfeitamente entendido numa linguagem comum para toda a empresa.

A literatura é farta em conceitos da qualidade, apresentando vários enfoques por vários autores e instituições. Destacam-se:

2.4.1 Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT

Em sua norma NBR ISO 8402, qualidade é a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas e implícitas.

2.4.2 FEIGENBAUM (1986) diz que qualidade é "um conjunto de características incorporadas ao produto através de projeto e manufatura que determina o grau de satisfação do cliente".

A abordagem de *Feigenbaum* nos reporta a uma abordagem sistêmica da qualidade ou uma abordagem da qualidade total, envolvendo todas as funções de uma organização no processo da qualidade e não simplesmente o processo de fabricação.

A qualidade é vista como a que os clientes exigem, retratada através das especificações em todas as fases, com qualidade de processos compatível com tais especificações. Neste sentido, a Organização deve ser um sistema voltado à satisfação do consumidor, gerando produtos de forma econômica e que satisfaça o usuário, estruturando-se de tal modo que os diferentes grupos integrantes da Organização contribuam para o esforço do desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade de forma global.

A contribuição de *Feigenbaum* refere-se à criação do conceito de "controle da qualidade total" como um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento da qualidade, da manutenção da qualidade e dos esforços de melhoramento da qualidade dos diversos grupos em uma organização, permitindo

produção e serviços a níveis mais econômicos, que levem em conta a satisfação total do consumidor, mostrando que a qualidade é uma tarefa de todos.

Observa-se portanto, que as características do sistema de qualidade dadas por *Feigenbaum*, são baseadas numa forte infra-estrutura técnica e administrativa, com procedimentos minuciosamente estabelecidos e integrados dentro da estrutura organizacional. Tais procedimentos são gerenciados por especialistas em qualidade, dando apoio e assistência a todos os departamentos para assegurar uma integração em torno da função da qualidade. A gerência deve enfatizar a responsabilidade das linhas de produção pela qualidade e a conscientização em torno da contribuição de cada um para com esta função, sendo sua ferramenta o sistema da qualidade altamente estruturado.

2.4.3. ISHIKAWA(1986) diz que qualidade é “rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo”.

Na abordagem de *Ishikawa*, vê-se um ingrediente novo na qualidade, que é a rápida percepção por parte da empresa, sobre as necessidades dos clientes (mercado). Esta abordagem leva-nos a enfatizar a necessidade de uma malha de relacionamento interno e externo na organização, que possibilite um rápido diagnóstico e avaliação de satisfação das necessidades de nossos consumidores, levando à reformulação dos processos continuamente, para que se possa controlar a qualidade em todas as suas manifestações.

Pela interpretação feita por CARDOSO (1995), em sua tese, “é nítida a atenção dada à valorização do homem, com foco no trabalhador, cabendo à gerência a função de ensinar e orientar”. A direção deve transferir benefícios alcançados aos colaboradores e à sociedade. A integração das atividades deve ser a principal ferramenta a ser utilizada no esforço pela qualidade de uma empresa. É forte a ênfase no papel social da empresa, numa ação que contemple fatores humanos dentro e fora da organização: deve-se compreender a qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com a construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade. É esta a idéia que predomina em todos os pontos da obra de *Ishikawa*.

2.4.4 JURAN (1990), ao introduzir regras e metodologias para o estabelecimento pela qualidade e o envolvimento da alta gerência, determina que “qualidade é adequação do produto ou serviço ao uso, ou seja à necessidade do consumidor”.

O mesmo autor, em 1992, diz que “qualidade é adequação ao uso”.

A abordagem de *Juran*, segundo CARDOSO (1995), “possui um forte ingrediente gerencial e focaliza planejamento, fluxo organizacional, responsabilidade gerencial para qualidade e o estabelecimento de metas e objetivos para a melhoria”.

O autor admite a existência de várias definições para a qualidade em sua obra. Um dos significados da qualidade é “o desempenho do produto.” (JURAN, 1990,p.11). Este resulta das características do produto que levam à satisfação e interferem na decisão de compra, afetam as vendas e neste caso, qualidade mais alta geralmente custa mais caro.

Outro significado da qualidade, para JURAN (1990,p.12) “é ausência de deficiências”. Estas levam à insatisfação e que leva os clientes a reclamarem. “Satisfação com o produto e insatisfação com o produto não são opostos.” (1990,p.12). Pode-se estar satisfeito com algumas características, mas existe a insatisfação com a outras, uma expectativa de melhoria ou inclusão de atributos. Deficiências do produto afetam os custos, por falhas no uso e necessidade de garantia, repetição de trabalhos e desperdício.

Segundo CARDOSO (1995), “a conveniência de juntar estas duas espécies da qualidade, levou à conhecida definição simples da qualidade como sendo a adequação ao uso. Essa definição deve ser logo ampliada, porque existem muitos usos e usuários. (...) mostrar alguns dos muitos usos e usuários (pode ser feito) através da espiral do progresso na qualidade. (...) uma seqüência típica das atividades empregadas para colocar um produto no mercado. JURAN (1990,p.6) julga que esta definição talvez não expresse claramente os dois conceitos que são tão diferentes. Porém, mesmo com falta de consenso, este tem sido o conceito mais reconhecido para a qualidade. O próprio JURAN evoluiu no seu enfoque para o conceito: de

satisfação para maximização das aspirações do usuário, pela avaliação da qualidade como "adequação ao uso". Reconhece-se contudo, que a visão é sempre de que a qualidade deve ser conceituada a partir do usuário".

Vê-se que *Juran* lidera uma nova fase para o conceito da qualidade, que passou dos aspectos tecnológicos da fábrica para a preocupação com a qualidade global e holística, em todos os aspectos do gerenciamento e em toda a Organização.

2.4.5 CROSBY (1990), diz que "um sistema de qualidade deve atuar de forma a prevenir defeitos". Sua definição é de que qualidade é fazer bem desde a primeira vez e isto significa manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado.

Diz também, que Qualidade é "conformidade com os requisitos".

Por esta abordagem, tem-se que a qualidade pode ser perfeita, com defeito zero, com custo aceitável pelo consumidor, considerando-se que, ao fazer-se certo da primeira vez, não existirão os custos de refazer, da manutenção, bem como, da insatisfação do consumidor.

DEMING (1986) tem um enfoque para qualidade voltado para a estatística, focalizando as variações ocorridas entre o projeto e o produto e as suas causas.

Técnicas estatísticas, notadamente gráficos de controle de processo são propostos por permitirem a distinção entre "causas especiais e comuns" - as primeiras atribuídas a indivíduos ou máquinas, e as outras de responsabilidade gerencial, como falhas das matérias-primas que tomam parte em várias operações. A Estatística confere o rigor da análise necessária à solução de problemas da qualidade.

2.4.7 TAGUCHI apud CARDOSO (1995) diz que "o termo Engenharia da Qualidade foi adotado por *Taguchi*. Fundamenta todo seu estudo na importância da relação entre qualidade e preço, sendo necessário um equilíbrio entre a perda da qualidade e o preço do produto. "O preço representa para o consumidor uma perda na hora da compra, e a baixa qualidade representa uma perda adicional para ele durante o uso do produto. Um dos objetivos da engenharia da qualidade deve ser redução da perda total para o consumidor", onde *Taguchi* apresenta os seguintes princípios:

- Os custos são a característica mais importante de um produto;
- Os custos não podem ser reduzidos sem influenciar a qualidade;

- A qualidade pode ser aumentada sem aumentar os custos;
- Os custos podem se reduzidos através da melhoria da qualidade.”

2.5 Qualidade em Serviços

Pesquisando no trabalho desenvolvido por CARDOSO (1995), em sua tese sobre "Foco da Qualidade no Conceito do Produto Ampliado", encontrou-se uma vasta referência bibliográfica para este trabalho, pois aprofunda os conceitos na área da qualidade em serviços, que é o foco do trabalho em questão. Neste sentido, apresenta-se alguns tópicos de seu trabalho, para fundamentar os estudos que se pretende, que é a criação de um modelo de gestão estratégica por indicadores da qualidade aplicáveis em empresas comerciais de pequeno e médio porte.

“A decisão de uma compra, seja de um produto ou serviço, envolve riscos e para tornar menor a incerteza, os compradores buscam sinais ou evidências da qualidade (principalmente) do serviço. A qualidade pode ser inferida também, a partir dos seguintes instrumentos:

- **Local**, que deve reforçar o conceito de serviço eficiente, por exemplo instalação física (arquitetura e decoração), linhas harmoniosas expressas por arranjo físico e mobiliário que atendam ao fluxo, assentos disponíveis, e ambientação (por exemplo, música de fundo).
- **Pessoas**, apropriadamente apresentadas para evitar inferências negativas, por exemplo estando ocupados para evitar ociosidade aparente, roupas adequadas ao pessoal e serviço (por exemplo, tipo de **apresentação pessoal** que não chame atenção mais que o valor do serviço).
- **Equipamentos**, devem demonstrar atualização e renovação (por exemplo, tecnológica com computadores, copiadoras, mesas próprios à época).
- **Material de comunicação**, deve sugerir eficiência, com clareza e realidade (por exemplo, folhetos, fotografias, formulários, propostas, anúncios).
- **Símbolos**, associados a uma imagem do serviço (por exemplo, uma marca, figura pictórica).
- **Preços**, todos devem ser divulgados com clareza”.

Diante dessa diversidade e complexidade de conceitos, pode-se considerar que:

- a) qualidade consiste nas características que o produto ou serviço deve ter para satisfazer as necessidades do consumidor;
- b) qualidade consiste na inexistência de não-conformidade;
- c) qualidade é adequação ao uso; e
- d) qualidade está relacionada à capacidade da organização de satisfazer a requisitos pré-determinados e pressupostos.

Completando esta variedade de significados, ressalta-se que todos estão baseados no conhecimento do que o cliente deseja e exige, na busca de preencher as suas expectativas. Isto significa que qualquer conceito da qualidade estabelece um ponto em comum: o consumidor, o cliente ou o usuário.

De forma simplificada, a qualidade pode ser definida como um conjunto de procedimentos que se iniciam com o conhecimento das necessidades e expectativas do cliente, influenciando na confecção original (projeto) de um produto ou serviço, bem como na sua confecção final (processo) e acompanhamento do pós-venda, com o objetivo de cativar, satisfazer e manter o consumidor.

Como diz PHILLIPS(1998) "Serviço de qualidade ao consumidor é o desafio de saber o que o consumidor quer e ganhar sua confiança para dar a ele o que quer. Continuando, ele coloca, 4 (quatro) boas razões para ouvir nosso consumidor:

1. **Nossos consumidores falarão para nós sobre o futuro.** Portanto, devemos ouvir o que o consumidor quer hoje;
2. **O consumidor dará para nós boas idéias,** por verem o óbvio e não estarem presos ao que não pode ser feito;
3. **Nossos consumidores nos dirão como fazer melhor hoje.** Desde que demonstramos que estamos interessados na sua colaboração, que queremos ouvi-lo como um amigo, ele nos informará sinceramente sobre o que não está bom no seu atendimento e isto é muito mais importante que o montante de compras que eles farão;
4. **Ouvindo o cliente o envolvemos em nossos negócios.** Uma vez que o cliente conversa conosco sobre nossos negócios e sente que nós valorizamos sua informação, ele se torna interessado em nosso sucesso. Ele tem tempo para conversar conosco e nós trocamos idéias. Não é mais "nós e

eles”. Nós agora temos que ter um relacionamento com o cliente além da caixa registradora; ele tem se tornado um consultor e quer que melhoremos. Um cuidado muito importante entretanto é que nós temos que dar a eles uma resposta, um retorno que permita que eles saibam o quê temos feito com a informação que ele tem compartilhado conosco. Sem este retorno, ele sentirá que foi enganado. Este cliente se importará com nossa organização até ele sentir que nós não estamos realmente interessados em sua opinião. Um benefício adicional de ouvir nosso cliente é que nossos empregados da linha de frente (balcão) verão que nós valorizamos nossos clientes e estamos abertos a novos pensamentos e opiniões. Isto ajuda os empregados a entender o cultura do serviço ao consumidor que você está tentando estabelecer para o futuro de seus negócios e de seu trabalho”.

Assim sendo, o conhecimento das necessidades e expectativas do consumidor, cliente ou usuário é o ponto fundamental para a obtenção de um produto ou serviço de qualidade.

2.5.1 Definições de produto, bem e serviço

A identificação da amplitude dos conceitos de serviços na produção da qualidade, numa análise voltada para a competitividade de mercado, sugeriu que as definições para produtos e qualidade fossem revistas, considerando elementos relevantes e características conforme diversos autores. A concepção de um processo de produção para serviços, mesmo que apenas em seus constituintes fundamentais, remeteu ao estudo de interfaces empresariais, notadamente Produção e Marketing. Evidências da pesquisa de campo já mostravam a importância do intercâmbio de informações entre estas duas áreas, quando se focaliza clientes numa empresa. O conhecimento de clientes, bem como o encadeamento de seus comportamentos em relação a produtos e serviços, é essencial para o objetivo de identificar alguns conceitos que estes formulam em relação à qualidade. As justificativas dadas para este trabalho direcionaram a revisão para os aspectos de gestão, que pudessem ser úteis numa proposta de um modelo de gestão estratégica por indicadores da qualidade, aplicado à empresas do comércio, onde o produto é ampliado por um forte componente de serviços.

Um **produto** é o objetivo que qualquer sistema organizado possui como resultado de suas operações. Um sistema pode ser identificado em qualquer amplitude conforme se estabeleça referências que identifiquem seus elementos, inter-relações e lógica de princípios, para que, com seu funcionamento, se alcance um objetivo específico. Este objetivo é considerado **produto** do sistema.

Nesta argumentação enquadra-se JURAN (1992), quando afirma que "um produto é o resultado de qualquer processo"; e, processo presume um sistema, com qualquer referencial a ser definido. Os economistas definem **produtos** como sendo bens e serviços. Assim a palavra **produto** é um termo genérico para qualquer coisa que se produza, bens ou serviços. "Entende-se por *bens* como algo físico, enquanto que serviço significa trabalho feito para outro. (...), portanto **produto** inclui tanto bens como serviços." JURAN (1990).

Compatível também com esta definição e auxiliando na compreensão da natureza do serviço, KOTLER apud CARDOSO (1995) enuncia que um "serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico." Entenda-se propriedade como posse física de algum bem. O aspecto de intangibilidade faz com que o serviço não possa ser realmente demonstrado com antecedência, o que não acontece com um produto físico (bem).

Como resultado de esforço empresarial, onde a sobrevivência vem da geração de receitas através das ofertas economicamente produzidas, um "produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade." (KOTLER apud CARDOSO 1995).

2.5.2 Particularidades dos Serviços

São amplas e igualmente reconhecidas as particularidades dos serviços na literatura. Desdobradas ou mais enfatizadas em alguns aspectos, em geral podem ser agrupadas, conforme KOTLER (1991,p.541-543) apud CARDOSO (1995), em quatro características principais:

“Intangibilidade - "não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados";

Inseparabilidade - "são produzidos e consumidos ao mesmo tempo" com a interação fornecedor-cliente afetando o resultado final;

Variabilidade - "são altamente variáveis" à medida que dependem de quem, quando e onde são executados;

Perecibilidade - "não podem ser estocados", pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente”.

Além destas características a ênfase atual nos serviços tem relatado algumas outras particularidades importantes espalhadas pela literatura. A definição de serviço vem sendo gradativamente ampliada pelo reconhecimento de que nele está a grande oportunidade de diferencial competitivo.

O papel estratégico que os serviços representam para empresas é também reforçado por COBRA & RANGEL (1992,p.8) apud CARDOSO (1995):"Um serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. (...) Um serviço é sobretudo uma forma de ampliar um produto vendido. (...) o serviço pode ser um fator-chave de sucesso ou, ao contrário, um fator crítico de fracasso estratégico."

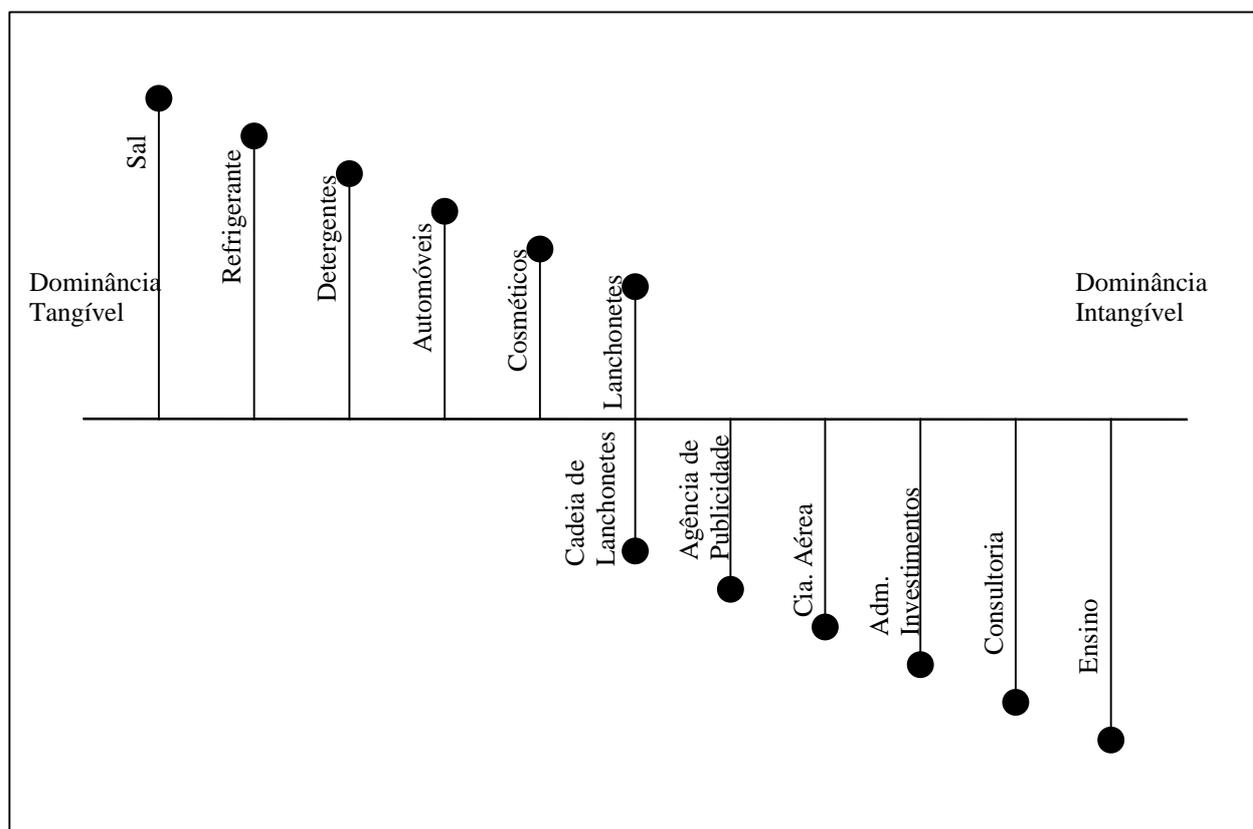
O reconhecimento do papel estratégico dos serviços vem trazendo complexidade de diferenciação entre definições de produtos, serviços e bens. Se tomarmos um exemplo simples como o de um comércio, onde **serviço** é tudo que este deve fazer para satisfazer as necessidades de um cliente. Neste tudo, está incluído bem “produto tangível”, o atendimento “intangível” etc. Se nos reportarmos à literatura especializada, comumente se coloca que o termo “bens e serviços” são constituinte do **produto**. Nesse caso, ter-se-ia como **bem** a mercadoria buscada, como **serviço** o atendimento recebido e como **produto**, o somatório desses fatores, que pode transparecer a qualidade do **produto**.

O produto para um mercado constitui-se de uma composição de elementos observados diretamente (tangíveis) e de outros, presentes mas não tão evidenciados, que são percebidos (intangíveis), conforme argumenta KOTLER (1998).

Sugere-se, a partir desses argumentos que existe uma *gradação de tangibilidade* na idéia de produtos, como apresenta *Kotler*. "Uma oferta de uma empresa ao mercado geralmente inclui alguns serviços. O componente serviço pode ser ou não uma parte importante nessa oferta."

O resultado dos estudos de LOVELOCK apud LAS CASAS (1999, p.23) sobre os graus de tangibilidade e intangibilidade, resultou na figura 1.2 abaixo, onde são apresentados os diferentes níveis de combinações entre algumas atividades que trabalham com produtos e serviços. Acima da linha estão os componentes predominantemente tangíveis e abaixo os componentes predominantemente intangíveis.

Figura 1.2 - Graus de tangibilidade e intangibilidade.



Fonte: LOVELOCK, Christopher. Op. Cit. P.41. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade Total em Serviços*. São Paulo: Atlas, 1999. P. 23.

Pode-se reforçar a afirmação de *Kotler*, onde "produto-núcleo" e "produto base" referem-se a características essenciais, sendo os serviços apontados como os componentes que ampliam a percepção do benefício do produto.

2.6 Definições para Clientes

Juran, é reconhecido pesquisador na área da qualidade, considera que um “*cliente* é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo”. Neste sentido, abrange até inocentes espectadores que podem ser externos ou internos.

Clientes externos são afetados pelo produto mas não integram a empresa produtora; incluem clientes que compram o produto, órgãos governamentais de regulamentação e público. **Clientes internos** são afetados pelo produto e são integrantes da empresa produtora; são funcionários ou organizações que fazem parte da empresa. Funcionários são chamados clientes, mesmo não o sendo, este é o sentido habitual dos dicionários; não são fregueses.

Pode-se dizer pelo exposto que clientes são pessoas que estão envolvidas com o produto; podem ser reconhecidas em grupos, definidos como equipes processadoras. Segundo JURAN (1990) "Uma *equipe processadora* pode ser qualquer unidade da organização: a empresa, uma divisão, um departamento, uma tripulação, um indivíduo". Existe quando há um processo prescrito que se deve executar. As pessoas que fornecem entrada para tal processo são chamadas de *fornecedores* e aquelas que recebem a saída geralmente são chamadas de clientes; as que executam os processos são às vezes chamadas de *processadores*.

Adota-se o termo *usuário* para qualquer pessoa que execute ações positivas em relação ao produto, como posterior processamento, vendas ou utilização propriamente dita.

Respeitável também é KOTLER (1998) na área de Marketing, que traz algumas destas definições e ainda outras. Define que um "*mercado* é composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo". Referencia então a *clientes*, quando trata de mercado, isto é, qualquer pessoa ou instituição que possa comprar bens e serviços. Pode-se então ter mercados (clientes):

- Consumidores (indivíduos e famílias);
- Industriais, revendedores, governamentais (instituições);
- Internacionais (indivíduos, famílias, instituições externas).

Assim, **consumidores** são todos os indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal.

Comprador é "a pessoa que faz a compra". Em instituições são pessoas com autoridade formal para escolher o fornecedor e podem ajudar a delinear especificações de produto. Podem ou não usar o produto. Quem de fato o fará, são **usuários** - integrantes da organização que usarão o produto ou serviço. Em muitos casos os usuários iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as especificações do produto.

Para KOTLER (1998), um "**público** é qualquer grupo que tem um interesse real ou potencial, ou que causa impacto na habilidade da empresa em atingir os seus objetivos." Qualquer empresa além do público em geral, tem públicos importantes: financeiros, imprensa, governo, órgãos de defesa do consumidor, comunidade local, **público interno**. Este último "inclui operários, pessoal administrativo, gerentes e o conselho de diretores".

Por mais óbvio que possam parecer estas definições em cada uma das áreas de atuação destes autores, o caráter de integração que exigem as ações para a produção da qualidade de produtos/serviços visando a competitividade, colocam frente a frente profissionais que vêm com definições próprias de suas áreas. Inevitáveis serão os conflitos, neste caso na interface Produção e Marketing, se não estabelecer uma uniformização de termos, quando da definição de um conceito da qualidade de serviços para a empresa.

2.7 Avaliação da Qualidade

Pela sua importância, pois é através dela que poderemos ficar sabendo o nível de satisfação que estamos atingindo com nossos consumidores, ela deve ser bem feita. Segundo PALADINI (1994, p. 164), (...) "a Qualidade Total requer bases objetivas para sua avaliação efetiva". Portanto, a Avaliação da Qualidade deve ser realizada com base em informações confiáveis e de fácil obtenção e manutenção, o que neste trabalho, está se buscando através da avaliação feita por intermédio dos "Indicadores da Qualidade".

A avaliação da qualidade é feita a partir do confronto do projeto com o produto, ou seja, verificando se o que foi planejado quanto às expectativas do cliente

ou consumidor está sendo atendido pelo produto ou serviço que está sendo oferecido. Este confronto, que pode acontecer na forma de melhoria contínua da qualidade, pode ser acompanhado através de indicadores da Organização, que oferecerá a medida de satisfação de seus clientes e de adequação de seus produtos e serviços ao uso.

Por esta razão, é que se enfatiza a importância do estabelecimento de um método de avaliação consistente, com um sistema de informações bem estruturado, que possa ser confiável, refletidas nos indicadores da qualidade, que permitam eliminar conclusões subjetivas e não fundamentadas e ofereçam consistência para a redefinição de estratégias e metas para o próximo ciclo de planejamento.

2.8 Indicadores da Qualidade

O conhecimento das necessidades e expectativas do consumidor, cliente ou usuário, é o ponto fundamental para a obtenção de um produto ou serviço de qualidade. Para se conhecer as necessidades e expectativas do consumidor, cliente ou usuário, é necessário levantar e determinar os fatores que são responsáveis pela adequação do produto ou serviço às necessidades, expectativas e ambições do consumidor, como uma forma de agregar valor ao que será produzido ou oferecido com menor custo. Estes fatores, após selecionados e priorizados em grau de relevância, transformam-se em indicadores da qualidade, para auxiliar a organização no dia-a-dia, bem como na definição de seu plano estratégico de gestão pela qualidade.

Conhecer os Indicadores da Qualidade é estar constantemente atualizado quanto às expectativas do consumidor. É ter a informação no momento oportuno. Os programas de qualidade mudaram substancialmente de atitudes e processos dentro das organizações e, segundo PAULA (1994,p.14-16), o profissional da informação é o primeiro a ser convocado para participar das equipes que iniciam estes programas dentro das organizações.

É preciso ter claro que atender o consumidor com qualidade não se resume a tratá-lo de forma cortês. Mais do que isso, significa agregar valor, prestando ao consumidor serviços, que na sua percepção atendam ou superem suas expectativas. Um fato que não pode passar despercebido, é que um consumidor está disposto a pagar mais por um produto ou serviço que tenha sob o seu ponto de vista, mais qualidade. Nesse empenho de melhor atender, a informação sobre o consumidor,

suas expectativas e satisfação pelo atendimento recebido é vital para a sobrevivência da Organização. Ações como a implantação de um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), e/ou Caixa de Sugestões, fornece o feedback necessário ao planejamento estratégico, como formas de se saber o que o cliente quer e como ele percebe o atendimento que está recebendo. O SAC e/ou Caixa de Sugestões percebe o padrão de qualidade da empresa sob a ótica do cliente e, com sua visão e independência, pode mobilizar toda a organização em função do cliente.

Do mesmo modo que em um automóvel tem-se velocímetros, odômetros, termômetros e outros indicadores do funcionamento do veículo, uma Organização precisa de instrumentos que ajudem na sua condução, que são os indicadores de funcionamento de uma organização.

2.9 Resumindo

A seleção deste embasamento teórico foi considerando a proposição feita, que visa a determinação de indicadores da qualidade que possibilite uma gestão pela qualidade em empresas que atuam no ramo do comércio. A opção pela passagem histórica foi para se conhecer o que já foi consagrado no contexto da qualidade, bem como, do que não se aplica mais em qualidade, dada a constante evolução ocorrida nesta abordagem.

Buscou-se também, junto aos estudiosos da qualidade, os diversos conceitos e abordagens em torno do tema, bem como o trabalho recente de CARDOSO (1995), que ao abordar o conceito do Produto Ampliado, coloca-nos a frente de conceitos que se enquadram mais especificamente ao tipo de empresas para as quais se está direcionando este trabalho, que são as empresas que oferecem um produto e que este vai ampliado com uma grande parcela de serviços.

CAPÍTULO III

3 BASE PRÁTICA PARA A DETERMINAÇÃO DOS INDICADORES

Ainda fundamentando o modelo proposto, para determinar indicadores mais adaptáveis às empresas de pequeno e médio porte do ramo do comércio, buscou-se algumas informações, análises e avaliações em outras bibliografias, que orientaram a elaboração destes indicadores. Analisou-se também alguns indicadores já aplicados por algumas instituições, os quais sofreram algumas adaptações necessárias aos objetivos propostos. Estes aspectos são a seguir apresentados.

3.1 Indicadores da Qualidade - Conceitos

TAKASHINA (1996) diz que os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das Organizações. São essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na Organização, e essenciais ao controle porque os resultados apresentados através dos indicadores são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para a tomada de decisões e para o replanejamento.

Para gerenciar corretamente a qualidade e a produtividade de uma organização comercial, é preciso, antes de tudo, que exista um sistema de medida que seja conhecido e padronizado, para que todos os envolvidos compreendam o que ele está representando. Porém, em uma organização comercial, são tantos os aspectos diferentes existentes, que se fôssemos medir tudo o que acontece, não haveria tempo para desempenhar a atividade comercial. É melhor selecionar o que realmente é importante, evitando medidas muito complicadas. A escolha dos aspectos a serem avaliados passa a ser o fator mais importante na determinação da escolha dos indicadores da qualidade.

Assumida a decisão de orientar toda a empresa para a Gestão da Qualidade, considerando a qualidade no processo, deve-se buscar o suporte fundamental para essa ação, que é a informação. Não é possível oferecer produtos ou serviços capazes de maximizar a satisfação dos clientes sem conhecer detalhadamente as necessidades e os desejos dos clientes e acompanhar (avaliar), diuturnamente, a evolução dessas necessidades. Em outras palavras, é a informação

que orienta o planejamento estratégico da Organização, fixando os objetivos voltados à satisfação dos clientes, baseados nos indicadores da qualidade sugeridos pelos próprios clientes.

A pesquisa de mercado pode ser um primeiro passo para conhecer as necessidades dos clientes e consumidores, porém são informações instantâneas. Devemos ter em mente que os interesses do cliente ou consumidor são bastante dinâmicos, e sofrem influências de um conjunto de diferentes forças atuantes no ambiente, que mudam constantemente e cada vez com maior velocidade.

Tendo esta percepção, é fácil entender que há necessidade de se instalar um radar, captando dinamicamente todas as alterações que possam estar ocorrendo no mercado, ou possam estar alterando os indicadores da qualidade. Portanto, deve-se ter estabelecido um sistema de informação que seja permanente de vigilância ambiental, externa e interna, capaz de acusar, no nascedouro, oportunidades e ameaças, bem como possíveis alterações nos indicadores previamente determinados.

Ações como a implantação de um Serviço de Atendimento ao Cliente, pode ser a alternativa para se ter informações mais dinâmicas e atualizadas sobre o cliente, como formas de conhecer o que o consumidor quer e como ele percebe o atendimento que está recebendo, que possa ser extrapolado para todos os clientes.

3.2 Características dos Indicadores da Qualidade

A partir dos conceitos abordados, considera-se que os indicadores da qualidade, para serem aplicados na avaliação da qualidade das empresas que atuam no ramo do comércio, devem ter as seguintes características:

a) Simples e Barato

Para ser facilmente executado e compreendido, a sua elaboração e aplicação não devem ser morosas nem envolver custos significativos. A simplicidade fará com que o indicador "fale por si".

b) Motivador

Suscitando interesse pela sua aplicação, interpretação e sendo incentivador de ações corretivas adequadas.

c) Confiável

Para que conduza ao mesmo resultado em situações idênticas;

d) Significativo

Para ilustrar bem a situação ou característica que se pretende atuar;

e) Interpretado universalmente

Estas características permitem que entidades distintas tenham idêntico entendimento sobre o resultado apurado na aplicação de determinado indicador.

Como afirma *Takashina*, os indicadores desempenham papel fundamental, para o qual contribuem os seguintes aspectos:

1. “Os indicadores estão intimamente ligados ao conceito da Qualidade **centrada no cliente**. Eles devem ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas através das características da Qualidade do produto ou serviço, sejam elas tangíveis ou não;
2. Os indicadores possibilitam o **desdobramento das metas do negócio**, na estrutura organizacional, assegurando que as melhorias obtidas em cada unidade contribuirão para os propósitos globais da organização;
3. Os indicadores devem estar sempre associados às **áreas do negócio** cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da Organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento;
4. Os indicadores viabilizam a busca da **melhoria contínua da Qualidade** dos produtos e serviços e da produtividade da Organização, aumentando a satisfação dos seus clientes, sua competitividade e, conseqüentemente, sua participação no mercado. Neste sentido, o uso dos indicadores encoraja tanto melhorias incrementais quanto revolucionárias. A comparação com referenciais de excelência, particularmente, pode dar uma contribuição para a identificação de possibilidades mais amplas de melhorias”.

Foi considerando esses aspectos fundamentais, citados por *Takashina*, que definiu-se nesse trabalho os indicadores que foram utilizados no modelo proposto.

3.3 Critérios para a Geração de Indicadores

Segundo TAKASHINA (1996), adaptado de MEFP/IPEA,1991, um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo.

Interpretando esse conceito, apresenta-se abaixo os principais critérios que foram utilizados para a geração dos indicadores da qualidade que foram propostos no modelo:

1. Seletividade ou importância

O indicador deve ter a capacidade de captar uma característica-chave do produto, do serviço ou do processo.

2. Simplicidade e clareza

O indicador deve ser de fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.

3. Abrangência

O indicador deve ser suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos, do produto ou do processo a que se refere: devem-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global.

4. Rastreabilidade e acessibilidade

O indicador deve permitir o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial à pesquisa dos fatores que afetam o indicador. (Os dados podem ser armazenados de alguma forma, para permitir consultas posteriores).

5. Comparabilidade

O indicador deve ser fácil de comparar com referenciais apropriados, tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.

6. Estabilidade e rapidez de disponibilidade

O indicador deve ser perene (duradouro) e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador. Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle.

7. Baixo custo de obtenção:

O indicador deve ser gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como, percentagem, unidades de tempo etc.

3.4 Classificação dos Indicadores da qualidade

Existe uma relação de interdependência entre os indicadores, que, porém, podem ser agrupados em classes, para serem abordados sistematicamente, abordando a relação de interdependência existente entre eles.

Respeitando estas considerações, o grupo de trabalho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, (FPNQ, 1995) classificou os Indicadores da Qualidade em quatro categorias:

- a) Satisfação do cliente;
- b) Desempenho financeiro;
- c) Desempenho operacional;
- d) Clima organizacional.

Nota-se que uma nova categoria está sendo considerada ao nível mundial. São os indicadores que avaliam a qualidade da empresa em termos ambientais, tendo normas internacionais que procuram orientar as organizações quanto ao seu relacionamento com o meio ambiente.

Agrupando essas recomendações, neste trabalho classificou-se os indicadores propostos, pelas seguintes categorias:

- a) **satisfação do cliente:** são os indicadores considerados mais importantes, devendo ser verificados e acompanhados sistematicamente e comparados a indicadores similares dos concorrentes;
- b) **desempenho financeiro:** estes indicadores devem refletir a saúde financeira da organização, indicando a qualidade que os proprietários esperam da empresa, quanto ao retorno pelo seu investimento;
- c) **desempenho operacional:** os relacionados ao desempenho operacional avaliam o comportamento dos processos e operações da organização que levam à qualidade esperada pelo cliente;
- d) **clima organizacional:** estes representam o grau de motivação dos recursos humanos da organização;
- e) **Relacionamento com o meio ambiente:** estes indicadores refletem o grau de relacionamento e interferência que a empresa tem com o meio ambiente.

Considerando-se a proposta de um modelo de gestão por indicadores, é necessário levar em conta também, que a gestão da qualidade tem alguns ambientes básicos, apresentados por *Paladini*, sugerindo que os indicadores podem ser agrupados, segundo os ambientes onde são originados. Os ambientes são os **produtivos** (*In-Line*), os de **suporte** à produção (*Off-Line*) e os de relações com o **mercado** (*On-Line*).

Considerando-se esses ambientes, procurou-se classificar os indicadores pelos seguintes tipos:

- a) **Indicadores de desempenho:** estes indicadores referem-se ao processo produtivo, apresentando a qualidade *In-line*, conhecidos como indicadores de produtividade. Esses indicadores têm as seguintes características:
 - Enfatizam o processo produtivo;
 - Envolvem procedimentos de gestão tática e operacional;
 - Referem-se às características potenciais da empresa;
 - Evidenciam fragilidades da empresa;
 - Avaliam o desempenho do processo.
- b) **Indicadores de suporte:** estes indicadores, referem-se à empresa como um todo, apresentando a qualidade *Off-line*, conhecidos como indicadores das ações de apoio.

Esses indicadores têm as seguintes características:

- Enfatizam o suporte ao processo produtivo;
- Envolvem procedimentos de gestão tática e operacional;
- Referem-se à agilidade da empresa;
- Evidenciam deficiências da empresa;
- Avaliam o desempenho das ações de suporte ao processo.

c) Indicadores da qualidade: estes indicadores referem-se às relações da empresa com o mercado, apresentando a qualidade *On-line*, conhecidos como indicadores de sobrevivência.

Esses indicadores têm as seguintes características:

- Enfatizam as reações da empresa ao mercado;
- Envolvem procedimentos de gestão estratégicas;
- Referem-se às oportunidades da empresa no mercado;
- Evidenciam ameaças externas à empresa;
- Avalia o impacto do processo (*In-line*) e do suporte a ele (*Off-line*), no desempenho estratégico da empresa;
- São indicadores mais abrangentes, que incluem os demais.

3.5 Grupos Fundamentais de indicadores - uma base conceitual

De acordo com as fundamentações dos autores em torno da qualidade nas organizações e a necessidade de parâmetros de medição e comparabilidade, é possível fazer o agrupamento em 9 (nove) grupos:

3.5.1 Indicadores tendo o cliente como referencial

Segundo MOURA(1993, p.7), “dentre os vários frutos da Qualidade, em seu conceito moderno, podemos destacar a Redescoberta do Cliente”.

Uma questão que parece ser simples, e praticamente todos conhecem a importância do cliente na qualidade que a organização oferece, torna-se bastante complexa a ação de medir a satisfação do cliente. Muitos já se perguntaram: como medir esta abstração intangível chamada “satisfação do cliente”?

Segundo GONÇALVES (1997, p.75), “várias técnicas de medição podem avaliar a qualidade de processos de negócio, produtos e serviços. Medidas da qualidade geralmente enfocam indicadores objetivos ou concretos”.

Porém, no caso da “**satisfação do cliente**”, as medidas são subjetivas, e procuram focar a percepção e atitude do cliente, com um conhecimento mais amplo da atitude dos clientes em relação a produtos e serviços.

As medidas subjetivas incluem pesquisa de satisfação dos clientes, para determinar sua percepção em relação à qualidade do produto ou serviço que receberam. A medição da atitude dos clientes está se tornando cada vez mais importante no movimento para a qualidade total nas organizações brasileiras.

O Prêmio Nacional da Qualidade 1997, atribuído anualmente às empresas brasileiras que se destacam pela qualidade de seus produtos e serviços, entre os seus sete critérios de avaliação, destaca o critério “Foco no Cliente e no Mercado”. Este critério é o ponto crucial da avaliação para examinar como a organização busca o atendimento das aspirações do cliente e do mercado. As empresas são julgadas em relação ao seu conhecimento sobre o cliente e o mercado; acessibilidade e gestão das reclamações; e seus métodos para determinar o grau de satisfação dos clientes.

A Qualidade centrada no cliente é, pois, um conceito estratégico, voltado para a retenção de clientes e a conquista de novas fatias do mercado, demandando sensibilidade constante em relação às novas exigências dos clientes e do mercado, e a identificação dos fatores que promovam a satisfação e retenção dos clientes. Exige, também, sensibilidade quanto ao desenvolvimento da tecnologia e às ofertas dos concorrentes e resposta rápida e flexível aos requisitos dos clientes e do mercado.

A Qualidade centrada no cliente significa muito mais do que simplesmente a redução de erros e defeitos, ou do mero atendimento às especificações ou da redução de reclamações. Evidentemente, a redução de erros e defeitos e a eliminação de causas de insatisfação contribuem significativamente para a percepção da qualidade pelo cliente e são, desse modo, parte importante da qualidade centrada no cliente. Além disso, o êxito obtido pela organização ao se recuperar de erros e defeitos corrigindo-os, evitando sua repetição e compensando o cliente por eventuais falhas, é crucial para o relacionamento com os clientes e sua retenção. (FPNQ, 1997:6).

Com todas estas considerações, conclui-se que, para conhecer de maneira contínua os clientes e o mercado, são necessárias amplas variedades de estratégias. Reportando-se ao FPNQ (1997), já em outras oportunidades referenciado, vê-se ali alguns exemplos de enfoques que podem fazer parte das estratégias para ouvir e aprender com o cliente. Assunto também abordado por *Phillips*, enfatizando que o cliente, quando ouvido, é muito mais do que apenas um cliente, o seu relacionamento vai além da caixa registradora, ele é também um grande entusiasta pelo desenvolvimento e sucesso da organização. Alguns exemplos de enfoques, apresentados pela FPNQ (1997) e que se procurou manter neste trabalho:

- construção do relacionamento, incluindo uma integração mais estreita com os clientes;
- rapidez na inovação e nos ensaios do produto no campo para melhorar a ligação entre pesquisa e desenvolvimento e o mercado;
- monitoramento rígido de fatores tecnológicos, competitivos, sociais, ambientais, econômicos e demográficos que possam dar suporte às preferências, às expectativas e aos requisitos dos clientes ou oferecer alternativas;
- grupos de foco com clientes exigentes e de vanguarda;
- treinamento do pessoal da linha de frente em métodos para ouvir os clientes;
- utilização de incidentes críticos, como reclamações, para entender os principais atributos de serviço, do ponto de vista dos clientes e do pessoal da linha de frente;
- entrevistas com os clientes perdidos para determinar os critérios utilizados em sua decisões de compra;
- análise de ganhos e perdas de clientes em relação à concorrência;
- acompanhamento pós-venda;
- análise dos maiores fatores de influência sobre os principais clientes.

3.5.2 Indicadores centrados no projeto

Segundo PALADINI (1995, p.48), “denomina-se qualidade de projeto a análise que se faz do produto, em termos da qualidade, a partir da estruturação de seu projeto.”

A qualidade de projeto determina o grau de acerto das decisões tomadas sobre o produto a ser lançado.

A essência da qualidade de projeto é a segmentação do mercado, ou seja, em que mercado o produto vai atuar, que, por sua vez, é realizada através de pesquisa junto ao cliente.

3.5.3 Indicadores centrados no valor para o cliente

DEMING (1986) apresentou os quatro caminhos para uma organização melhorar a sua qualidade: inovar ou melhorar os seus processos, e inovar ou melhorar os seus produtos. Os processos organizacionais transformam os recursos capital, tecnologia, matérias primas e trabalho em produtos que possuem valor sob a percepção do cliente.

PORTER (1983), dentro de uma mesma linha de pensamento, descreve o processo como uma cadeia, formada por um conjunto de atividades, que para produzir um serviço ou produto, agregam valor dentro de uma organização.

As atividades podem ser divididas em atividades de suporte e atividades primárias. Nas atividades de suporte, estão incluídas a infra-estrutura da empresa, a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e as atividades de suprimento. Já dentro das chamadas atividades primárias, estão envolvidas a logística interna, as operações, a logística externa, as operações de vendas e serviços.

Com a globalização e o desenvolvimento tecnológico da informação, o cliente ficou mais informado. O cliente já não está mais disposto a pagar por um produto que o seu preço não represente o valor que ele merece. Porque, há ainda Organizações que, dentro de suas atividades, apenas agregam custos sem agregar valor ao produto. Organizações que trabalham neste contexto, ou precisam diminuir sua margem ou transferem ao cliente sua ineficiência, aumentando o preço. Nas duas situações, tem-se caracterizada a baixa qualidade oferecida pela empresa a seu cliente.

Neste sentido, centrar a qualidade no valor para o cliente é melhorar os processos da Organização, eliminando as atividades que não agregam valor ao produto.

3.5.4 Indicadores centrados no produto

É uma variável possível de medição, que não necessita de opiniões ou preferências. Como dito por PALADINI (1995, p. 25), "...assim, diferenças da qualidade são observáveis no produto pela diversidade de quantidade de elementos ou atributos

que o produto possui”. O consumidor, neste contexto, compra pelo que o produto tem, sem levar em consideração a marca do produto.

3.5.5 Indicadores centrados na organização

Dentro de uma visão de mercado competitivo, onde estão hoje as organizações, existe a necessidade de se efetuar medições que sejam capazes de aferir seus processos e resultados. Para esta medição, pode-se relacionar vários tipos de informações, como por exemplo, informações relacionadas com funcionários, clientes, as operações, o mercado, a concorrência, os fornecedores, os custos e os dados financeiros.

Através da análise das informações que levam a medir a satisfação do cliente e também à melhoria operacional e financeira da Organização, tem-se os fatores que auxiliam também nas mudanças de estratégias que podem apoiar da melhor forma as metas da organização.

3.5.6 Indicadores centrados no processo

Estes indicadores, baseiam-se no conjunto de atividades que compõem um processo produtivo, que leva à completa satisfação do cliente. Envolve o conceito de melhoria contínua, buscando a eliminação de defeitos, refugos e retrabalho, a redução de erros, minimização de custos de produção e eliminação de esforços inúteis.

Foi dentro desse conceito de melhoria contínua, que surgiu a *Just-in-time*, que agiliza os fluxos de produção, reduzindo e otimizando os estoques, e hoje é utilizado pelas indústrias do mundo inteiro.

3.5.7 Indicadores centrados nos resultados

A qualidade centrada nos resultados é a qualidade que deve satisfazer a todos os envolvidos no processo, de uma forma equilibrada. A Organização deve satisfazer seus clientes internos e externos, mas também satisfazer seus acionistas ou proprietários.

Segundo BROWN (1995, p.75), “medidas a prazo mais longo, tais como, satisfação dos funcionários e desenvolvimento de novos produtos, devem ser parte dos dados de resultados globais da organização.”

As empresas devem utilizar estes indicadores da qualidade, para comunicar as prioridades de curto e longo prazos, monitorar o real desempenho e dispor, de forma ordenada, do apoio para a melhoria da qualidade.

3.5.8 Indicadores centrados na responsabilidade pública e cidadania

Segundo MOURA (1993, p.31), “sob o enfoque da qualidade, a responsabilidade social da empresa é a resultante do atendimento das expectativas e requerimentos da comunidade.” A empresa deverá tomar conhecimento destes requerimentos, traçar um plano de atendimento, conforme seus recursos disponíveis, que demonstrem bom desempenho do ponto de vista da ética, da saúde e segurança pública e do meio ambiente.

Os diversos sistemas de desempenho citados neste trabalho (caso do PNQ ou PGQP) incluem responsabilidade pública e cidadania, que significa observar as leis e exigências municipais, estaduais e federal. Também significa tratar esses e outros requisitos relacionados, como áreas de melhoria contínua, além da mera conformidade.

3.5.9 Indicadores centrados nos recursos humanos

A produção da qualidade depende fundamentalmente dos recursos humanos. Mesmo com o grande desenvolvimento tecnológico da automação, não se encontrou forma de total substituição do elemento humano. É ele que exige o maior investimento e que também pode determinar o maior retorno ou a maior perda, em termos de contribuição para a produção da qualidade. Também é ele que traz, transmite e gera as informações.

Neste sentido, indicadores centrados nos recursos humanos devem considerar, necessariamente, o envolvimento, participação e desenvolvimento das pessoas na Organização. Com base nestes pontos enfatizados, os indicadores da qualidade podem ser utilizados como fator de motivação dos recursos humanos a partir do estabelecimento de metas de melhoria contínua desses indicadores e da definição de recompensas.

3.6 Como utilizar os indicadores

Quando se está com febre é preciso medir a temperatura com maior frequência, para saber se está evoluindo ou abaixando. Do mesmo modo para o modelo, deve ser feita medições de acordo com a necessidade do momento: se está sendo implantando um novo processo ou buscando uma melhoria, deve ser acompanhado mais de perto o desempenho. Se esta apenas controlando o andamento geral, pode-se ter um tipo de controle mais suave.

Além de serem um controle nas crises, os indicadores ajudam a gerenciar o dia-a-dia da Organização, bem como, a definir fatores estratégicos que influenciam a compra por parte de seus clientes e/ou consumidores.

É necessário incluir os resultados nas relações com o pessoal. Após definidos os indicadores que possibilitem as medidas de desempenho e qualidade, os resultados devem ser compartilhados com a equipe, tanto para a correção dos desvios, como para a premiação, que pode ser monetária, ou simplesmente uma menção de reconhecimento.

Servem também esses indicadores para comparação de desempenho, de forma temporal, possibilitando índices médios, o melhor e o pior resultado, bem como os desvios mais comuns.

Em nosso modelo apresentado, os indicadores serão utilizados como uma forma de medição mensal da qualidade, obtida pelas estratégias adotadas para esse período e que servirá de parâmetros para a redefinição para o próximo ciclo.

3.7 Indicadores gerais de desempenho para a pequena e média empresa

As pequenas e médias empresas têm características peculiares, apresentando uma elevada taxa de mortalidade, e características próprias que dificultam a definição e o acompanhamento de indicadores da qualidade.

Por estas razões, destaca-se, com maior evidência, a necessidade de estabelecer-se indicadores próprios para as pequenas e micro empresas, de fácil utilização e aplicação, que possibilitem perceber e reverter essa situação.

Foi pensando em embasar com maior propriedade o trabalho, que visa trabalhar com empresas de pequeno e médio portes, que buscou-se no trabalho de

HANSEN (1997), que apresenta-se no **quadro 3.1**, mais um referencial. Trata-se de um conjunto de indicadores simplificados, para a aplicação em pequenas empresas.

Desta referência, utilizou-se para o modelo proposto, apenas o indicador de taxa de produtividade, que mede a relação entre o faturamento e o número de empregados. Utilizou-se também, a metodologia simples adotada pelo autor, de se extrair uma medida relativa dos resultados obtido pelos indicadores.

Segundo VALE (1994), no Brasil mais de 400 mil novas pequenas empresas surgem anualmente, e 80% morrem antes de completar um ano de vida.

Essa alta taxa de mortalidade é possivelmente ocasionada por falta de outra oportunidade de emprego gerada pelos períodos recessivos, podendo ser também pelo excesso de informalidade nos processos gerenciais.

Apesar de todas essas deficiências, as pequenas e micro empresas são por sua natureza mais dinâmicas e flexíveis, sendo mais rapidamente adaptáveis às situações novas, e portanto mais criativas.

Quadro 3.1 : Indicadores gerais de desempenho para pequenas e médias empresas. Baseado em Hansen(1996).

Elemento	Fator	Medida
Taxa de Produtividade	<i>Faturamento/nº Empregados</i>	%
<i>Taxa de Defeitos</i>	<i>Peças devolvidas/total de peças</i>	%
<i>Taxa de Desperdícios</i>	<i>Material perdido/ Material necessário ao produto</i>	%
<i>Grau de Utilização da Capacidade Instalada</i>	<i>Produção real/ Capacidade instalada</i>	%
<i>Interrupções não previstas</i>	<i>Dias parados sem produção / ano</i>	%
<i>Proporção de pessoal qualificado/ nível superior</i>	<i>Nº de pessoas qualificadas + com nível superior / Total de empregados</i>	%
<i>Realização e formas de treinamentos</i>	<i>Não realiza (1) Realiza eventualmente (2) Realiza sistematicamente (3)</i>	V (*)
<i>Benefícios e incentivos aos trabalhadores</i>	<i>Só benefícios legais (1) Benefícios adicionais (2)</i>	Y (**)
<i>Mecanismos de captação de sugestões</i>	<i>Não tem (1) Tem eventualmente (2) Tem sistematicamente (3)</i>	V (*)
<i>Pesquisa de necessidades do consumidores</i>	<i>Não realiza (1) Usa pesquisa de terceiros (2) Faz pesquisa própria (3)</i>	V (*)
<i>Serviços oferecidos ao cliente</i>	<i>Nenhum (1) Um ou Dois (2) Três ou mais (3)</i>	V (*)

<i>Conhecimento e utilização de normas técnicas</i>	<i>Desconhece (1) Conhece mas não implantou (2) Implantou (3)</i>	<i>V (*)</i>
<i>Utilização de técnicas de organização da produção</i>	<i>Desconhece (1) Conhece mas não implantou (2) Implantou (3)</i>	<i>V (*)</i>
<i>Existência de sistema de informações</i>	<i>Inexistente (1) Esporádico (2) Sistemático (3)</i>	<i>V (*)</i>
<i>Programas de qualidade com clientes e fornecedores</i>	<i>Nenhum (1) Iniciado (2) Fornecedores comprometidos (3)</i>	<i>V (*)</i>

(*) V é uma variável inteira que assume valores 1, 2 ou 3;

() Y é uma variável inteira que assume valores 1 ou 2.**

3.8 Gestão da Qualidade e Planejamento Estratégico a partir de Indicadores

Para o gerenciamento estratégico de organizações comerciais a partir dos indicadores da qualidade, deve-se estruturar a Organização para a Gestão da Qualidade, também identificada pela sigla TQM (Total Quality Management), sendo os indicadores o referencial para a estruturação do TQM, voltado para o cliente.

Segundo PALADINI (1995), "a ênfase ao planejamento tem feito alguns autores considerarem que a Gestão da Qualidade Total é, fundamentalmente, uma atividade de planejamento. A gestão da qualidade está intimamente ligada ao Planejamento Estratégico da companhia. De fato: se enfatiza a qualidade, a empresa prioriza a atenção ao cliente, o que significa transformar suas necessidades, conveniências e preferências em objetivo básico da própria empresa. Estão aí definidas as características básicas do planejamento, incluindo os indicadores para avaliação do processo".

Foi acompanhando esse raciocínio, que o modelo apresentado neste trabalho vem contribuir com as empresas do ramo comercial, na implantação de uma cultura de planejamento para a qualidade, utilizando-se dos indicadores como uma forma de medir a qualidade atingida e de reformular um novo ciclo de planejamento, buscando a melhoria contínua desse processo.

3.9 Avaliação da Qualidade no Processo

Como pode ser observado no texto de PALADINI(1995, p.196), onde diz que "existem variadas razões para qual a qualidade seja avaliada. A

importância da qualidade requer que se acompanhe, com cuidado, todo o processo de produção; o grande número de variáveis que interferem na qualidade requer a análise permanente do processo, sobretudo porque há sempre elementos novos surgindo no cenário. Há justificativas extraídas do próprio conceito da Qualidade Total: a execução da avaliação que, em última análise, visa comparar resultados obtidos com padrões ou objetivos prefixados, requer, enfatiza e ressalta a importância do Planejamento da Qualidade (em que se fixam tais padrões ou objetivos), um dos aspectos mais evidenciados nos princípios da Qualidade Total. É possível determinar outros argumentos. Percebe-se, porém, que a necessidade da avaliação e a justificativa de sua execução derivam da importância conferida à qualidade".

Reconhecendo como verdadeiras as afirmações do autor, enfatiza-se mais a importância da definição dos indicadores que representam a satisfação do cliente, quanto à qualidade que lhe está sendo ofertada (*On-line*), considerando também a avaliação dos indicadores de desempenho (*In-line*) e de suporte (*Off-line*), que complementam a avaliação da qualidade "*On-line*".

3.10 Diagnóstico

O diagnóstico, de um modo amplo, é o conhecimento do ambiente onde se pretende desenvolver uma ação, na busca de que, no futuro, este ambiente possa ser diferente. Pode-se dizer que diagnóstico é uma fotografia do ambiente que se pretende mudar.

3.10.1 Diagnóstico da qualidade

O diagnóstico refere-se à estruturação de uma metodologia de análise das condições globais da organização, em termos da qualidade, utilizando-se de Indicadores da qualidade definidos especificamente para cada Organização ou fixados com base em diversos Sistemas de avaliação existentes e reconhecidos.

CHAN e GUIMARÃES (1991) definem diagnóstico como "a ferramenta que, diferentemente de suas atividades vizinhas, permite identificar as oportunidades e os meios, adaptados às características e peculiaridades de cada Organização, que servirão de subsídio na decisão das ações prioritárias para melhoria global de suas performances".

Pode-se dizer que, com o diagnóstico, a organização terá uma fotografia que mostrará como está sendo gerida a qualidade e servirá como uma indispensável fonte de informações para o planejamento estratégico da qualidade.

Segundo PALADINI (1995, p.275), o diagnóstico que avalia o Sistema de Qualidade de uma Organização, deve considerar:

- O ambiente onde está inserida a empresa;
- A estrutura atual da empresa, sua política de funcionamento e suas diretrizes organizacionais;
- O processo produtivo e suas especificidades;
- O nível de sua atuação no mercado;
- As características de sua mão-de-obra, métodos de trabalho, equipamentos e materiais;
- Os padrões administrativos em vigor;
- A estrutura de suporte à qualidade existente.

O autor também afirma que a avaliação da Qualidade Total deve ser fundamentada em diversas avaliações, a saber:

- A partir do cliente;
- A partir dos processos;
- Dos recursos humanos;
- Dos objetivos, e;
- Avaliação centrada no suporte ao processo.

Com base no autor, como a avaliação da qualidade, depende de indicadores que avaliem especificamente cada ambiente de atuação da gestão da qualidade, apresenta-se nos seguintes sub-itens, os diagnósticos relativos a cada ambiente:

3.10.1.1 Diagnóstico “In-Line”

É obtido pela avaliação dos indicadores de **desempenho**. Estes indicadores referem-se ao processo produtivo, e avaliam a qualidade “*In-line*”, pelos seguintes fatores:

- Ausência de defeitos;
- Capacidade de produção;
- Estratégias de operação;

- Produtividade;
- Otimização dos processos;
- Atendimento às especificações

Neste trabalho, considerando-se que esses fatores relacionam-se a um processo produtivo industrial, adaptou-se esses conceitos, destacando-se os fatores que se adaptam às características das empresas do comércio, onde as atividades básicas do processo de atendimento de clientes passaram a ser consideradas como um processo industrial.

3.10.1.2 Diagnóstico “Off-Line”

É obtido pela avaliação dos indicadores de **suporte**. Estes indicadores referem-se ao suporte do processo produtivo, e avaliam a qualidade “*Off-line*”, pelos seguintes fatores:

- Suporte à produção ou ao processo de atendimento;
- A atividades que influenciam ou afetam o processo;
- Abordam as áreas típicas de: gestão, marketing, projetos.

3.10.1.3 Diagnóstico “On-Line”

Na abordagem “*On Line*”, busca-se conhecer o envolvimento das empresas no ambiente onde estão inseridas, através do conhecimento do mercado, caracterizando-se o cliente e seus interesses quanto a qualidade, observando-se os seguintes fatores:

- A relação da empresa com o mercado;
- A percepção de necessidades ou conveniências de clientes e consumidores;
- A pronta reação para mudanças.

3.11 Metodologia da Pesquisa

A ciência busca fundamentalmente a veracidade dos fatos e o conhecimento científico distingue-se das outras formas de conhecimento, pela sua verificabilidade. Neste sentido, para que se possa considerar este trabalho como científico, identificou-se as operações mentais e técnicas que possibilitaram a verificação das hipóteses como forma de atingir os objetivos esperados.

Como forma de facilitar a descrição da metodologia, adotou-se a orientação de GIL (1995, p.28), que classifica o método científico em geral e específicos.

3.11.1 Método Geral

Como método geral deste trabalho, utilizou-se o método indutivo, por considerá-lo apropriado para as ciências sociais e, mais especificamente, o mais apropriado para o desenvolvimento das operações mentais e técnicas a serem aplicadas neste trabalho, como forma de conhecer e verificar a aplicabilidade do modelo proposto.

De acordo com este raciocínio indutivo, a generalização deste trabalho será buscada a partir da observação de casos particulares suficientemente confirmados, ou seja, terá como princípio, partir do particular para a generalização.

3.11.2 Métodos Específicos

Segundo GIL (1995, p.34), os métodos específicos têm por objetivo proporcionar ao investigador os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais, e cita os mais adotados na ciências sociais, como sendo: o experimental, o observacional, o comparativo, o estatístico e o clínico.

Neste trabalho, serão utilizados os métodos observacional, comparativo e estatístico.

O método observacional foi utilizado, não por ser apenas o mais aplicado nas ciências sociais, mas principalmente por ser o método que possibilitará a observação do que acontece ou já aconteceu, com o mais elevado grau de precisão para as ciências sociais.

Quanto ao método comparativo, será utilizado como forma de possibilitar a comparação dos modelos de indicadores existentes com o modelo que será proposto. Embora sendo considerado o método mais superficial em relação aos demais, poderá a partir de um rigoroso controle proporcionar um elevado grau de generalização.

Por último, será adotado o método estatístico, fundamentado na aplicação das teorias estatística e probabilidade, por ser um valioso instrumento de auxílio às investigações sociais. Mediante a utilização desta metodologia, procurará determinar-

se em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como, a margem de erro do valor obtido. É um método que possibilita uma avaliação quantitativa da pesquisa que em ciências sociais, é fundamentalmente qualitativa

3.11.3 Pesquisa Social

A pesquisa social, como processo formal e sistemático para a busca de respostas a problemas com emprego de procedimentos científicos, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

A pesquisa social pode ser dividida em 3 (três) níveis, sendo eles: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. Para o trabalho, será utilizada a pesquisa exploratória.

A pesquisa exploratória será direcionada basicamente para o levantamento bibliográfico e para entrevistas não estruturadas. Nesta fase, serão buscados os indicadores da qualidade já utilizados e testados em outras situações, através dos levantamentos bibliográficos e também para a busca de opiniões de clientes e de consumidores, bem como de empresários, no que se refere aos indicadores da qualidade relevantes para o estudo..

3.11.4 Delineamento da Pesquisa

O delineamento da pesquisa é, propriamente dito, o planejamento da pesquisa, envolvendo sua diagramação, previsão de análise e interpretação dos dados, abordando questões mais práticas de verificação, que abordará em cada busca de conhecimento, se não todas e tampouco nesta ordem, as seguintes etapas:

- a) Formulação do problema;
- b) Construção de hipótese ou determinação dos objetivos;
- c) Delineamento da pesquisa, propriamente dita;
- d) Operacionalização dos conceitos e variáveis;
- e) Seleção da amostra;
- f) Elaboração dos instrumentos de coletas de dados;
- g) coleta de dados;
- h) Análise e interpretação dos dados;
- i) redação do relatório.

O elemento mais importante da pesquisa é a identificação de um delineamento, pois é o procedimento que será adotado para a coleta dos dados. Neste caso, serão utilizadas a pesquisa bibliográfica, documental e a de levantamento ou “*survey*”

A pesquisa bibliográfica neste trabalho, como forma de levantamento dos conceitos existentes sobre indicadores da qualidade e outros fatores que envolvem estes indicadores em uma organização comercial, terá os seguintes passos:

- a) Exploração das fontes bibliográficas;
- b) Leitura do material;
- c) Fichamento;
- d) Ordenação e análise das fichas;
- e) Conclusões.

A pesquisa de levantamento ou “*survey*” contribuirá ao trabalho, como forma de conhecer-se o entendimento que o cliente ou consumidor tem sobre qualidade e quais os fatores que determinam a qualidade, tanto do ponto de vista do cliente como do ponto de vista da empresa.

3.11.5 Universo

No trabalho, tem-se dois universos distintos, que chamam-se de universo um (1) e universo dois (2). O universo um (1) é formado pelas empresas do ramo de comércio, que no município são em número de aproximadamente 541, segundo informações do cadastro municipal.

O universo dois(2) é composto pelos clientes/consumidores das empresas comerciais do ramo de materiais para construção civil. Este universo é composto por toda a população economicamente ativa do município, que representa aproximadamente 51.000 habitantes

3.11.6 Amostragem

Na busca de se conhecer os fatores que influenciam no reconhecimento da qualidade por parte do cliente ou consumidor, pelo ponto de vista da empresa, serão tomadas como amostra, do tipo não-probabilística, para o universo chamado de universo um (1), as cinco maiores empresas do ramo do comércio de materiais para

construção, instaladas há mais de três anos na cidade, onde serão aplicados os instrumentos de pesquisa conforme modelo apresentado no Anexo 1.

Para conhecer os fatores que influenciam no reconhecimento da qualidade por parte do cliente ou consumidor, pelo ponto de vista do próprio consumidor, que é representado pelo chamado universo dois (2), será utilizado o tipo de amostra probabilística, com critério de aleatoriedade simples. O tamanho desta amostra utilizará o critério de universo infinito, uma vez que podem ser consumidores, toda a população economicamente ativa do município, com um nível de confiança de aproximadamente 95,5%, que corresponde a área de 2 desvios padrões da curva normal, com um erro máximo permitido de medição de 5%. Pelo fato de se desconhecer ainda a percentagem com que o fenômeno se verifica, utilizaremos na determinação da amostragem, uma probabilidade de ocorrência de 50%, sendo esta a pior hipótese, o que conseqüentemente, ocorrendo qualquer outra, o resultado só poderá ser melhorado.

Dentro destes pressupostos, o tamanho da amostra onde será aplicado o instrumento de pesquisa conforme modelo apresentado no anexo 1, será de 400 elementos tomados aleatoriamente, dentre os clientes das cinco empresas selecionadas, que foi determinada pela fórmula:

$n = (s^2 \cdot P \cdot Q) / e^2$, onde:

n = Tamanho da amostra;

σ = Número de desvios-padrão;

P = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica;

Q = Percentagem com a qual o fenômeno não se verifica;

e = Erro máximo permitido (para cada desvio-padrão)

Assim tem-se que $n = (2^2 \cdot 50 \cdot 50) / 5^2 \dots = 10000 / 25 = 400$

3.11.7 Observação

A observação a ser utilizada na pesquisa, como forma de coleta de dados, será a partir de um plano específico para cada grupo de pesquisa, conforme o delineamento apresentado, onde utilizar-se-á como instrumento, os questionários apresentados nos Anexos 1 e 2.

Os tipos de perguntas adotadas nos questionários serão do tipo duplas, onde tem-se a possibilidade de expressar-se dentro de questões fechadas e caso não contemple sua opinião, o pesquisado poderá emití-la na forma aberta.

Antes da aplicação do questionário na amostra determinada, será feito um pré-teste, utilizando-se uma sub-amostra de 20 elementos pertencentes ao universo dois (2), como forma de evidenciar algumas possíveis falhas no instrumento de investigação. Para o universo um (1) não será aplicado o pré-teste, por se tratar de uma amostra bastante pequena, de apenas cinco questionários.

Nos Anexos 1 e 2, são apresentados os modelos de questionários que foram utilizados, para cada universo, determinado em função do tipo de fontes de informações que se previu como necessárias para o trabalho.

3.12 Resumo

Este complemento referencial, foi selecionado e apresentado com o intuito de fornecer maiores subsídios conceituais para a determinação dos indicadores da qualidade que serão utilizados no modelo proposto.

Tem-se também nesses referenciais teóricos, uma série de metodologias e indicadores que já são utilizados. Após uma criteriosa seleção e adaptação, montou-se a proposta que está apresentada no Capítulo IV, com um conjunto de indicadores da qualidade que possibilitará às empresas que atuam no ramo do comércio adotarem um modelo de gestão estratégica pela qualidade.

CAPÍTULO IV

4 DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM O EMPREGO DE INDICADORES DA QUALIDADE

Para chegar-se a definição de um modelo de gestão estratégica com o emprego de indicadores da qualidade, primeiramente desenvolveu-se um aprofundamento das bases conceituais que fundamentam os conceitos em torno de indicadores e também de controles. Posteriormente, buscou-se uma complementação nas práticas existentes, para a determinação dos indicadores da qualidade que melhor se adaptariam às características das empresas comerciais, com o apoio das informações obtidas pelas pesquisas elaboradas, para finalmente definir-se o modelo propriamente dito. Resumidamente, estes são os passos que serão desenvolvidos neste capítulo, para concluir e apresentar o modelo que se propõe.

4.1 Base Conceitual de indicadores

Reportando-se à história da qualidade, a lição que pode-se tomar é que a Qualidade é um processo evolutivo, que ocorre lentamente, de forma contínua, através de ajustes de produtos e serviços aos clientes e consumidores, para os quais eles são direcionados.

Em síntese, Qualidade pode ser definida como um conjunto de procedimentos que se iniciam com o conhecimento das necessidades e expectativas do cliente, influenciando na confecção original (projeto) de um produto ou serviço, bem como na sua confecção final (processo) e acompanhamento do pós-venda, com o objetivo de cativar, satisfazer e manter o consumidor.

Conforme PALADINI (1995), pode-se listar cinco tendências mais evidentes para o futuro próximo. Para manter e satisfazer o consumidor, deve-se considerá-las, ao determinar-se os indicadores que melhor irão representar e medir o desempenho da organização. São elas:

- O consumidor requer cada vez maior qualidade;
- Ajuste das empresas à crescente demanda por qualidade;
- Impacto dos custos nos projetos de sistemas da qualidade;

- Novos métodos de produção e avaliação da qualidade com auxílio de novas tecnologias;
- Abrangência cada vez maior do conceito da qualidade.

Como diz PHILLIPS(1998) "Serviço de qualidade ao consumidor é o desafio de saber o que o consumidor quer e ganhar sua confiança para dar a ele o que ele quer".

Para se avaliar a qualidade que se está oferecendo ao cliente, faz-se o confronto do projeto com o produto, ou seja, verificando se o que foi planejado quanto às expectativas do cliente ou consumidor está sendo atendido pelo produto ou serviço que está sendo oferecido. Este confronto pode ser feito através de **indicadores da qualidade** da Organização, que oferecerá a medida de satisfação de seus clientes e de adequação de seus produtos e serviços ao uso.

PALADINI (1994, p. 164), (...) "a Qualidade Total requer bases objetivas para sua avaliação efetiva". Portanto, a Avaliação da Qualidade deve ser realizada com base em informações confiáveis, de fácil obtenção e manutenção, o que neste trabalho, chamou-se de **Indicadores da Qualidade**.

Para que a base informativa fosse confiável, considerou-se neste trabalho que os Indicadores da Qualidade precisariam ser construídos com base nos fatores que os clientes e consumidores considerariam relevantes para a caracterização da qualidade, bem como, as informações prestadas pelos empresários sobre os fatores que podem indicar a qualidade dos serviços prestados. Neste sentido, os estudos iniciam-se pela pesquisa primária, conforme menciona-se mais adiante, para a determinação desses fatores.

Fundamentando-se no trabalho desenvolvido por CARDOSO (1995), em sua tese sobre "Foco da Qualidade no Conceito do Produto Ampliado", encontrou-se uma vasta referência bibliográfica para este trabalho, pois aprofunda os conceitos na área da qualidade em serviços, que é o foco do trabalho em questão a definição de indicadores da qualidade aplicáveis em empresas comerciais de pequeno e médio porte, onde o conceito de produto ampliado é muito bem evidenciado.

O papel estratégico que os serviços representam para empresas é também reforçado por COBRA & RANGEL (1992:8) apud CARDOSO(1995): "Um

serviço é definido como uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. (...) Um serviço é sobretudo uma forma de ampliar um produto vendido. (...) o serviço pode ser um fator-chave de sucesso ou, ao contrário, um fator crítico de fracasso estratégico." Esta afirmação, vai de encontro ao nosso trabalho, quando pretende-se a definição de indicadores que possam ser aplicados especificamente a empresas do setor comércio, classificadas também como empresas no ramo de serviços, serviços estes, caracterizados pelo repasse de uma mercadoria que venha satisfazer uma necessidade de um cliente, mas que também agrega a este fornecimento todo o serviço de atendimento, a orientação de uso entre outros, que é a ampliação do conceito serviço.

Também defendido por *Kotler*: "Uma oferta de uma empresa ao mercado geralmente inclui alguns serviços. O componente serviço pode ser ou não uma parte importante nessa oferta." E essa idéia pode ser reforçada, onde "produto-núcleo" e "produto base" referem-se a características essenciais, sendo os serviços apontados como os componentes que ampliam a percepção do benefício do produto.

Esta constatação é particularmente importante quando se depara com o que diz *Normann* sobre "serviços embutidos": "Raramente as transações compreendem apenas bens físicos. Além dos serviços auxiliares necessários, como distribuição física, a quantidade de serviço como parte da oferta tende aumentar."

Com estes argumentos pretende-se buscar configurar um modelo de gestão estratégica, que tome como base os **indicadores** da qualidade que possam medir a qualidade das empresas caracterizadas, comparar com as metas estabelecidas no plano e possibilitar as correções necessárias no desenvolvimento das tarefas ou a redefinição das metas estabelecidas.

4.2 Base Conceitual de Controle em Pequenas Empresas

Em um pequeno negócio, a complexidade funcional não é diferente dos grandes empreendimentos, apenas que nos pequenos negócios, as várias funções de um processo são muitas vezes realizadas por uma mesma pessoa e que se for formalizar um Organograma, vão ser identificadas mais áreas nesta organização do que pessoas para dividir responsabilidades por elas.

Se nos reportarmos ao estudo realizado pelo SEBRAE, onde cita o índice de mortalidade de 80% em dois anos para as pequenas empresas, verifica-se que o fator mais relevante para este fato é que este índice está ligado à figura do empreendedor. É a fase mais complexa do ciclo de vida de um empreendimento, pelo desconhecimento da necessidade de evolução gerencial das funções de forma consciente, à medida que a empresa cresce.

Para acompanhar essa evolução, as empresas devem criar um modelo de controle que deixa de ser exercido pela experiência dos recursos humanos chave passando para o uso profissional de **indicadores** que possibilitam a avaliação da qualidade, buscando a melhoria dos processos que levam a um melhor desempenho organizacional.

Segundo GLOBERSON E FRAMPTON(1991) apud ROLT(1998), o **controle** em uma Organização é um *loop* de natureza dinâmica e contínua (ver fig. 4.1), onde as aspirações, políticas e planos são empreendidos através de ações e estas avaliações feitas através do estabelecimento de critérios de desempenho. Os critérios de desempenho fundamentam-se em um conjunto de padrões de referência para os **indicadores** de desempenho. Com base em um padrão de medição, pode-se comparar o comportamento dos **indicadores** com os padrões estabelecidos e então realizar as intervenções necessárias para adequar as ações das funções organizacionais, ou mesmo, o planejamento estratégico.

Pode-se verificar a ênfase dada pelos autores à necessidade de medição de indicadores de desempenho, enfatizando o *loop* de controle como sendo “Você não pode administrar o que não pode medir”.

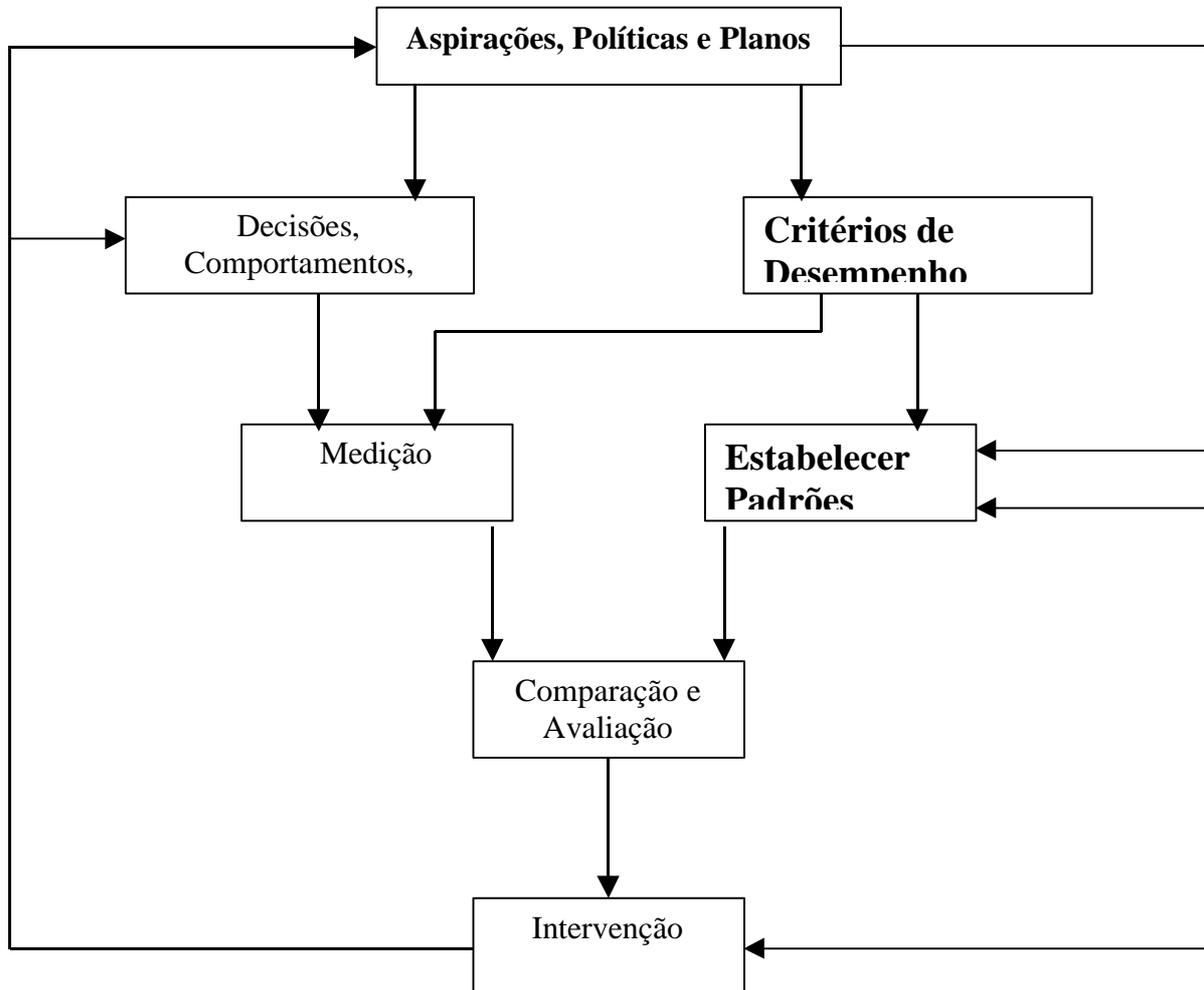
Para este trabalho, com os conceitos que foram apresentados, onde o autor cita indicadores de desempenho, considera-se que seja o desempenho global da empresa, composto pelos indicadores de desempenho, de suporte e de qualidade.

Analisando-se a figura 4.1, percebe-se que uma problemática reside na definição dos indicadores que possam ser acompanhados e sejam representativos no sentido de apoiar a tomada de decisão sobre mudanças e melhorias.

Desta forma, entende-se como necessário, o estabelecimento de um sistema de medição baseado em indicadores representativos, para avaliar o desempenho global das pequenas empresas do ramo do comércio, possibilitando a

elaboração do planejamento destas empresas, o que se está chamando de “gestão estratégica por indicadores da qualidade”.

Figura 4.1 – O *loop* do Controle.



Fonte: Globerson e Frampton (1991, pg.15).

4.3 Determina o dos fatores que caracterizam a qualidade

Para chegar-se a defini o de quais seriam os melhores indicadores da qualidade para serem utilizados no modelo a ser aplicado  s empresas que trabalham no ramo do com rcio, utilizou-se como base, os indicadores sugeridos nas bibliografias e complementou-se com uma pesquisa de campo. Esses passos, s o apresentados nos itens seguintes.

4.3.1 Indicadores utilizados pela FNPQ

Os indicadores apresentados no quadro 4.1 são os indicadores utilizados pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, que fundamentaram a pesquisa de campo, que possibilita medir a satisfação do cliente, o desempenho financeiro, o desempenho operacional, o clima organizacional e o relacionamento com o meio ambiente.

Elemento	Fator	Medida
<i>Faixa de mercado</i>	<i>Crescimento de vendas por faixa de mercado / período</i>	<i>% mês</i>
Satisfação do cliente	<i>Índice na pesquisa (escala de 0 a 10), superior a 8</i>	<i>Valor médio/mês</i>
Transportes internos	<i>Transporte/depósito de mercadorias</i>	<i>Número médio</i>
Disk mercadorias	<i>Número de chamadas/número de entregas</i>	<i>Número/mês</i>
<i>custos de supervisão</i>	<i>Custo da supervisão rateado em volume de vendas</i>	<i>% sobre as vendas</i>
<i>Características do produto</i>	<i>Cores/modelo</i>	<i>Nº/produto</i>
<i>Praticidade</i>	<i>Adaptação a tensão da energia elétrica/produto</i>	<i>Nº/produto</i>
<i>Conveniência</i>	<i>Facilidade de apoio ou auto –instrução de uso (manuais simplificados)</i>	<i>Nº/produto</i>
<i>Planejamento</i>	<i>Atividades improvisadas por período</i>	<i>Nº/mês</i>
<i>Tendências</i>	<i>Análise de tendências do mercado por período</i>	<i>Nº/mês</i>
<i>Estruturas</i>	<i>Níveis hierárquicos por empresa</i>	<i>Nº/áreas</i>
<i>Peças produzidas</i>	<i>Peças/período</i>	<i>Nº/mês</i>
<i>Quantidade de atendimentos</i>	<i>atendimentos/período</i>	<i>Nº/mês</i>
<i>Taxa de defeitos</i>	<i>Quant.devolvida/vendida</i>	<i>%/mês</i>
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento período</i>	<i>%/mês</i>
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro/vendas período</i>	<i>%/mês</i>
<i>Treinamento</i>	<i>Horas de treinamento/período</i>	<i>Hora/pessoa/ano</i>
<i>Sistema de gestão ambiental</i>	<i>Existe (1) Não existe (0)</i>	<i>V = 0 ou 1</i>
<i>Apoio aos empregados</i>	<i>Percentual de empregados cobertos pela ação da CIPA</i>	<i>%</i>
<i>Benefícios à comunidade</i>	<i>Não realiza (0) Realiza eventualmente (1) Realiza sistematicamente (2)</i>	<i>V = 0 V = 1 ou V = 2</i>
<i>Acidentes de trabalho</i>	<i>Acidentes registrados / horas trabalhadas</i>	<i>Número/mês</i>
<i>Índice de treinamento</i>	<i>Pessoal envolvido em programas de treinamento / pessoal empregado</i>	<i>%</i>
<i>Rotatividade da mão de obra</i>	<i>Funcionários que saíram da empresa / total de funcionários no período</i>	<i>% / ano</i>

Quadro 4.1 (Adaptado da FNPQ)

Esta adaptação passou a fazer parte dos formulários de pesquisa apresentados nos anexos 1 e 2, com o objetivo de determinar quais seriam os fatores que caracterizam a qualidade, sob o ponto de vista do empresário e do cliente. Esta fase do trabalho, chamou-se de diagnóstico, desenvolvido em três etapas, buscando-se uma “fotografia” da situação a ser alterada, com o máximo de informações que subsidiassem a definição dos melhores **indicadores**.

4.3.2 Diagnóstico do ambiente On-Line

Este trabalho tem como referencial geográfico de atuação a região extremo-oeste do Paraná, na cidade de Foz do Iguaçu, cidade caracterizada por uma tríplice fronteira, com uma população fixa de aproximadamente 240.000 habitantes. Uma cidade com características eminentemente turística, dado os potenciais natural e artificial, que faz com que o fluxo turístico chegue a aproximadamente 1.300.000 pessoas/ano. Neste fluxo, não estão consideradas as pessoas que buscam a região para o chamado “comércio de sacoleiros”, que se utilizam da facilidade do comércio de fronteira.

Dadas estas características, pode-se afirmar que é um município com características econômicas eminentemente de serviços. O setor de industrialização é praticamente nulo. Quanto à agricultura, podemos afirmar segundo dados estatísticos do município, que aproximadamente 80% da população economicamente ativa encontra-se no perímetro urbano. Do total de empresas registradas no município no ano de 1998, 94% pertencem ao setor terciário, onde o comércio varejista representa 50% deste total. No setor secundário, vê-se um grande destaque para as empresas de construção civil, que representam aproximadamente 35% do total de empresas nesse setor.

O ramo da construção civil sempre teve grande destaque no desenvolvimento econômico do município, juntamente com a atividade do turismo e sua cadeia produtiva. Pelas facilidades encontradas no comércio de exportação, o município também desfrutou de grande impulso de crescimento econômico, provocado pelo comércio principalmente com a cidade vizinha do Paraguai, a “*Ciudad del Leste*”, bastante dependente dos produtos Brasileiros.

Nos últimos anos, com o plano Real, a redução da cota de importação (sacoleiros) e com o Acordo do Mercosul, esta relação de comércio com o Paraguai provocou uma queda de aproximadamente 50% da atividade econômica local. Esta redução da atividade econômica deu-se praticamente pela eliminação da chamada “área de exportação” de Foz do Iguaçu, pelas facilidades trazidas pelo Acordo do Merco Sul. A redução da cota de importação de U\$ 250.00 para apenas U\$ 150.00, também contribuiu para a redução do fluxo de “sacoleiros”, que por consequência, altera a atividade econômica relacionada ao turismo e sua cadeia.

Toda esta mudança no sistema econômico de Foz do Iguaçu, tanto interno como de relacionamentos com os países vizinhos, traz consigo uma preocupação maior para as empresas se manterem no mercado. Razão pela qual busca-se, por este trabalho, encontrar formas que possibilitem uma maior competitividade para as empresas do ramo do comércio, um ramo, que por consequência das mudanças acima mencionadas, vem sofrendo grandes dificuldades de sobrevivência.

4.3.3 Diagnóstico setorial

Buscando-se dados, especificamente sobre o comércio em Foz do Iguaçu, temos a seguinte configuração;

- Existem aproximadamente 512 atuando no setor secundário,
- Destas, destacam-se as que atuam no ramo de construção civil, que são em torno de 180 empresas. Estas empresas construíram no ano de 1994, aproximadamente 300.000 m² . No ano de 1995 teve uma queda para aproximadamente 160.000 m², e que está praticamente estagnado neste patamar.
- Para fazer o suprimento de materiais necessários às edificações, existem cadastradas na Prefeitura Municipal empresas do setor terciário, do ramo de comércio de materiais para construção, um número de 108 empresas, das mais diversas especialidades, com materiais que atendem à construção em todas as suas necessidades. Sendo então, este tipo de empresa, a que tem um maior impacto na economia do município, excluídas as que atuam no ramo do turismo e sua cadeia.

- Se considerar-se que o custo médio da construção está em torno de R\$ 140,00, o montante de recursos movimentados pelo setor anualmente, é de R\$ 22.400.000,00, que rateados entre as 108 empresas, dá em média um movimento em torno de R\$ 207.407,00/ano para cada uma delas. É um montante, que a primeira vista representa um valor bastante baixo para manter-se uma atividade que seja atraente. Esta situação eleva a preocupação das empresas em buscar uma maior competitividade, através da qualidade oferecida.
- Destas 108 empresas, em relação ao porte e participação no mercado, pode-se fazer uma classificação e destacar-se as mais atuantes e participativas deste mercado. Nesta seleção, chega-se a um número aproximado de 22 empresas consideradas grandes.

4.3.4 Diagnóstico local

Considerando-se os diagnósticos do ambiente **On-Line**, inferiu-se que este trabalho seria mais útil, sendo voltado às empresas do ramo do comércio, atuantes com o comércio de materiais de construção, por ser o seguimento mais significativo economicamente e por ser o tipo de empresa com maior representatividade no mercado.

Através de uma busca organizada e contínua, obteve-se informações através de uma amostra das empresas consideradas grandes, que atuam no ramo de materiais para construção, que levasse a caracterização de fatores considerados relevantes pelo clientes, na avaliação da qualidade que a empresa está oferecendo. Desta forma, inicialmente considerou-se como base para a pesquisa, ter-se o **cliente** como referencial. De acordo com MOURA (1993, p.7), “dentre os vários frutos da Qualidade, em seu conceito moderno, podemos destacar a Redescoberta do Cliente”. Esta pesquisa foi subdividida em duas partes, a saber:

4.3.4.1 Pesquisa com os proprietários ou gerentes-universo 1

Para esta pesquisa, optou-se pela utilização de questionário, conforme modelo apresentado no Anexo 1, o qual foi distribuído em uma amostra qualitativa, onde escolheu-se 5 empresas que aceitaram colaborar com a pesquisa e que faziam parte das classificadas como sendo grandes no ramo. O questionário foi respondido

pelos proprietários ou gerentes das empresas, pessoas que têm uma visão mais abrangente do todo da empresa, incluindo as atividades internas e de relações com o cliente, cujos resultados da tabulação estão sendo apresentados no Quadro 4.2.

Tabulação da Pesquisa com os Proprietários e Gerentes

Elemento	Nº	%
<i>Faixa de mercado - A área de atuação da empresa e a sua área de abrangência</i>	5	100
Satisfação do cliente - uma empresa preocupada em satisfazer as necessidades de seu cliente	5	100
Transportes internos - a disponibilidade de transporte da mercadoria	5	100
Disk mercadorias - a disponibilidade de um serviço de disk entrega	2	40
<i>lades de supervisão - a empresa dispor de um supervisor das atividades</i>	1	20
<i>Características do produto - cores, modelos tipos etc.</i>	4	80
<i>Praticidade - adaptação do produto a rede elétrica</i>	5	100
<i>Conveniência- facilidade de apoio, manual de instrução</i>	5	100
Planejamento- a empresa dispor de um planejamento de suas atividades	4	80
<i>Tendências- buscar acompanhar as tendências de mercado</i>	5	100
<i>Estruturas - o nível hierárquico da organização</i>	2	40
<i>Peças produzidas - a quantidade de produtos produzidos</i>	0	0
<i>Quantidade de atendimentos - a quantidade de pessoas que são atendidas</i>	4	80
<i>Taxa de defeitos - a quantidade de produtos devolvidos</i>	5	100
<i>Rentabilidade - o lucro que a empresa está gerando em relação ao seu investimento</i>	5	100
<i>Lucratividade - o lucro relacionado com o volume de vendas</i>	5	100
<i>Treinamento - a preocupação da empresa em treinar seus funcionários</i>	5	100
<i>Sistema de gestão ambiental – empresa preocupada com o impacto ambiental pela sua atividade</i>	2	40
<i>Apoio aos empregados - A empresa dispor de CIPA para apoiar os seus empregados</i>	3	60
<i>Benefícios à comunidade - empresa preocupada em oferecer alguns benefícios à comunidade</i>	1	20
<i>Acidentes de trabalho - o número de acidentes que ocorrem na empresa</i>	1	20
<i>Rotatividade da mão de obra - a troca de funcionários</i>	4	80

Outros Fatores: Acompanhamento pós venda

Quadro 4.2 - Tabulação da pesquisa com os Proprietários ou Gerentes

Os dados acima apresentam uma visão indireta do que é qualidade para o cliente, uma vez que a pesquisa foi respondida pela empresa. Para ter uma visão sob o ponto de vista do cliente, sobre os fatores da qualidade, buscou-se, diretamente do cliente, quais seriam os fatores por ele considerados relevantes.

4.3.4.2 Pesquisa com os clientes-universo 2

Para esta pesquisa, utilizou-se as mesmas questões da pesquisa feita junto às empresas, com alteração apenas do cabeçalho, conforme modelo apresentado no Anexo 2. Para a coleta destes dados, tomou-se uma semana de segunda a sábado, onde foram deixados pesquisadores nas 5 empresas selecionadas (universo 1), e aleatoriamente, a cada 5 clientes que entraram na loja, distribuiu-se o questionário, que foi devolvido na saída do cliente da loja. Desta pesquisa, teve-se uma resposta de 360 amostras, do total de 580 questionários entregues. Após tabulados os dados, observou-se a importância dada a cada indicador, apresentados no Quadro 4.3, destacados como importantes para a caracterização da qualidade oferecida.

Tabulação da Pesquisa com os Clientes:

Elemento	Nº sim	%	Nº não	%	Não Res	%
<i>Faixa de mercado - A área de atuação da empresa e a sua área de abrangência</i>	185	51	175	49		
Satisfação do cliente - uma empresa preocupada em satisfazer as necessidades de seu cliente	348	97	12	3		
Transportes internos - a disponibilidade de transporte da mercadoria	352	98	8	2		
Disk mercadorias - a disponibilidade de um serviço de disk entrega	235	65	122	34	3	1
<i>Qualidades de supervisão - a empresa dispor de um supervisor das vendas</i>	145	40	183	51	32	9
<i>Características do produto – cores, modelos tipos etc.</i>	310	86	35	10	15	4
<i>Praticidade – adaptação do produto a rede elétrica</i>	248	69	90	25	22	6
<i>Conveniência- facilidade de apoio, manual de instrução</i>	343	95	17	5		
<i>Planejamento- a empresa dispor de um planejamento de suas atividades</i>	297	83	52	14	11	3
<i>Tendências- buscar acompanhar as tendências de mercado</i>	326	91	29	8	5	1
<i>Estruturas - o nível hierárquico da organização</i>	48	13	248	69	64	18
<i>Peças produzidas – a quantidade de produtos produzidos</i>	34	9	277	77	49	14
<i>Quantidade de atendimentos - a quantidade de pessoas que são atendidas</i>	286	79	61	17	13	4
<i>Taxa de defeitos - a quantidade de produtos devolvidos</i>	309	86	48	13	3	1
<i>Rentabilidade - o lucro que a empresa está gerando em relação ao seu investimento</i>	73	20	249	69	38	11
<i>Lucratividade - o lucro relacionado com o volume de vendas</i>	54	15	259	72	47	13
<i>Treinamento - a preocupação da empresa em treinar seus funcionários</i>	308	86	52	14		
<i>Sistema de gestão ambiental – empresa preocupada com o</i>	312	87	45	12	3	1

<i>impacto ambiental pela sua atividade</i>						
<i>Apoio aos empregados - A empresa dispor de CIPA para apoiar os seus empregados</i>	195	54	141	39	24	7
<i>Benefícios à comunidade – empresa preocupada em oferecer alguns benefícios à comunidade</i>	223	62	100	28	37	10
<i>Acidentes de trabalho - o número de acidentes que ocorrem na empresa</i>	105	29	193	54	62	17
<i>Rotatividade da mão de obra - a troca de funcionários</i>	216	60	71	20	73	20

Quadro 4.3 – pesquisa feita junto aos clientes

4.4 Determinação dos Indicadores da qualidade

Para a determinação dos indicadores a serem utilizados no modelo, fundamentou-se na base conceitual apresentada e nas pesquisas de campo realizadas. Por esta razão, este item foi então subdividido nos itens abaixo.

4.4.1 Base conceitual utilizada na determinação dos indicadores

Tomou-se como referência, os ensinamentos apresentados pelo grupo de trabalho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, que classificou os Indicadores de Desempenho (ID's) em quatro categorias, e agregou-se a estas, a avaliação do relacionamento da empresa com o ambiente, um fator relevante de indicação da preocupação da empresa com a qualidade de vida, ficando as seguintes categorias:

- a) Satisfação do Cliente;
- b) Desempenho Financeiro;
- c) Desempenho Operacional;
- d) Clima Organizacional.
- e) Relacionamento com o Ambiente

Além desse embasamento, que classifica os indicadores em categorias, tomamos como referência o trabalho de TAKASHINA (1996), que determina que um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes, no menor tempo possível e ao menor custo. Baseando-se nesse princípio, no Quadro 4.4 apresenta-se os principais critérios que

foram seguidos para a determinação dos indicadores que foram utilizados no modelo proposto.

Nas referências citadas, verifica-se que existe um grande número de fatores que podem estar centrados os indicadores, como por exemplo, centrados no Cliente, no Projeto, no Valor para o Cliente, no Produto, na Organização, no Processo, nos Resultados, na Responsabilidade Pública e Cidadania e nos Recursos Humanos, e sua aplicabilidade está diretamente relacionada com as características das empresas onde serão aplicados.

Critérios	Descrição
<i>Seletividade ou Importância</i>	<i>Capta uma característica-chave do produto, serviço ou processo</i>
<i>Simplicidade e Clareza</i>	<i>Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível</i>
<i>Abrangência</i>	<i>Suficientemente representativo, inclusive em Termos estatísticos, do produto, serviço ou do processo a que se refere: devem-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global</i>
<i>Rastreabilidade e acessibilidade</i>	<i>Permite o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial à pesquisa dos fatores que afetam o indicador. (Os dados podem ser armazenados em microfilme, meio eletromagnético, relatórios etc.);</i>
<i>Comparabilidade</i>	<i>Fácil de comparar com referenciais apropriados, tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência;</i>
<i>Estabilidade e rapidez de disponibilidade</i>	<i>Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador. Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle;</i>
<i>Baixo custo de obtenção</i>	<i>Gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como percentagem, unidades de tempo etc.</i>

(adaptado de MEFP/IPEA, 1991)

Quadro 4.4 – Principais critérios para geração de um indicador.

Embora se apresente um grande número de indicadores aplicáveis a pequena e micro empresa, as sugestões sofreram algumas adaptações, principalmente

por tratar-se de aplicação de indicadores da qualidade, em empresa do setor de comércio, mais especificamente, conforme justificativas anteriormente apresentadas, que atuam no comércio de materiais para construção, onde o conceito de produto ampliado é bastante significativo, pelo componente serviço que é parte fundamental na satisfação do consumidor.

Neste sentido, ao invés de usar-se os nove agrupamentos de indicadores que detectou-se a partir da avaliação dos referenciais teóricos e apresentou-se no item 3.5, além da proposta apresentada por HANSEN (1997), fez-se uma seleção destes indicadores, levando-se em consideração o resultado das pesquisas elaboradas, chegando-se a um agrupamento de apenas cinco indicadores, não achando-se relevante os demais indicadores referenciados nas bibliografias utilizadas, para o setor pretendido neste trabalho.

Nesta composição, tomamos os quatro agrupamentos propostos pelo trabalho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, apresentado no item 3.4, acrescentando o indicador que mede o relacionamento com o ambiente, também sugerido por MOURA(1993,p.31).

4.4.2 Indicadores da Qualidade Propostos

Com base nos resultados das pesquisas, no tipo de empresas que se pretende implantar o modelo e nos autores e experiências citadas , selecionou-se os indicadores mais relevantes para a proposta e agrupou-se os mesmos por afinidades nas seguintes classes: Satisfação do cliente, Desempenho financeiro, Desempenho operacional, Clima organizacional e Relacionamento com o ambiente, os quais são apresentados nos quadros abaixo:

4.4.2.1 Para medir a Satisfação do Cliente

Verificou-se que nos dois universos da pesquisa, os fatores relevantes que tiveram muito valor para os pesquisados foram a satisfação do cliente, praticamente 100%, seguido dos transportes internos e defeitos em mercadorias. Com os indicadores abaixo, considerou-se que satisfação do cliente poderá ser medida e avaliada satisfatoriamente.

Com esses indicadores, poderemos ter a avaliação da qualidade “*On-line*”

Elemento	Fator	Medida (meta)
-----------------	--------------	----------------------

Reação dos clientes	Número de reclamações no período	Número/mês
Mercadorias com defeito	Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito	Número/mês
Falta de mercadorias	Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria	Número/mês
Processo de entrega	Total de entrega fora do prazo	Número/mês
Acompanhamento pós-venda	Contato com o consumidor após a venda	Número de contatos/mês

4.4.2.2 Para medir o Desempenho econômico/financeiro

Embora este fator não seja diretamente relevante para o cliente como caracterizou-se na pesquisa, é um fator relevante do ponto de vista do empresário e conseqüentemente, indiretamente passa a ser relevante ao cliente, pela possibilidade de permanência da empresa no mercado.

São os chamados indicadores de desempenho, que possibilitam avaliar a qualidade “*In-Line*”.

Elemento	Fator	Medida
Rentabilidade	Lucro líquido/investimento	% mês
Capacidade de pagamento no Curto prazo	Ativo Circulante / Passivo Circulante	Índice
Lucratividade	Lucro/Vendas	% mês

4.4.2.3 Para medir o Desempenho operacional

Verifica-se que a faixa de mercado é um fator relevante para a empresa e também para o cliente, como demonstram as pesquisas. Este fator pretende medir o desempenho das vendas no período. Para complementar a medida de desempenho operacional das empresas, os fatores que medem a produtividade foram sugeridos.

Com esses indicadores, é avaliada também, a qualidade “*In-line*”.

Elemento	Fator	Medida
Atendimento de consumidores	Quantidade de consumidores atendidos	Número/mês
Vendas	$((\text{Vendas período atual} / \text{período anterior}) - 1) * 100$	%/mês
Produtividade	Vendas/ N° Vendedores	Valor por vendedor

4.4.2.4 Para medir o **Clima organizacional**

As pessoas, nas empresas são fundamentais na satisfação dos clientes, principalmente ao considerar-se a tese do produto ampliado defendida por CARDOSO (1995). Neste sentido, sugere-se os indicadores abaixo, como uma forma de medir a preocupação da empresa com esses fatores, até mesmo como uma forma de diminuir os custos necessários com treinamento de pessoal.

Os indicadores abaixo, também conhecidos como os indicadores de suporte, são os que medem os fatores que dão suporte ao processo produtivo, e para o ramo pretendido, a produção relaciona-se com o atendimento do cliente. Esses fatores possibilitam avaliar a qualidade “Off-line”.

Elemento	Fator	Medida
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no período</i>	<i>%/mês</i>
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	<i>Número/mês</i>
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	<i>%</i>

4.4.2.5 Para medir o **Relacionamento com o ambiente**

Cada vez mais os consumidores estão valorizando a preocupação da empresa com os prejuízos que elas possam causar no ambiente, bem como com os benefícios que elas possam reverter ao mesmo. Além dessas considerações, os clientes estão preocupados com a importância que a empresa dá as suas opiniões, como enfatizado por PHILLIPS(1998). Pela pesquisa feita com os clientes das lojas de comércio, este fator ficou bastante enfatizado e pretende-se medir pelos indicadores abaixo. Estes são também indicadores que possibilitam medir a qualidade “On-line”.

Elemento	Fator	Medida
<i>Reclamação da comunidade com a organização</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	<i>Número/mês</i>
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	<i>Número/mês</i>

Serão estes os indicadores da qualidade que farão parte do modelo de gestão que se está propondo para as empresas que atuam no ramo do comércio de materiais acompanharem os resultados de suas estratégias, na busca da melhoria

contínua de seus processos, avaliados a partir da qualidade oferecida a seus consumidores. Além dessa avaliação por indicadores, o modelo possibilitará à empresa efetuar as correções de rumos na busca de melhores resultados a cada ciclo.

4.5 Especificação e metodologia de cálculo dos Indicadores

Seguindo a recomendação dada por TAKASHINA (1996 p.71), achou-se por bem, estabelecer uma especificação mais cuidadosa e detalhada para o uso do modelo e para os indicadores que serão utilizados, e possibilite um resultado confiável e assegure sua análise e seu uso correto no planejamento da gestão da empresa.

No preenchimento do formulário do modelo, algumas observações e procedimentos que devem ser adotados:

- a) A periodicidade do modelo é mensal, justificando por ser o período mais utilizado para a elaboração de balancetes e ter-se as informações necessárias ao modelo. Além dessa consideração, é um período útil para as reuniões do grupo e mantê-los constantemente envolvidos no processo;
- b) Manter os resultados (formulários preenchidos) em arquivo, preferentemente em planilhas eletrônica, para serem analisados estatisticamente e consultados a qualquer momento, para avaliar os resultados pelas metas estabelecidas anteriormente. Essas informações são fundamentais para as próximas decisões que comporão o novo plano para o mês seguinte.
- c) O responsável pelo cálculo dos indicadores é o gerente e/ou proprietário. Esta definição não é qualquer tipo de centralização, mas uma medida mais coerente, considerando o envolvimento de hierarquia superior no processo e por ser esta, a detentora de informações globais da empresa.
- d) Metodologia de cálculo dos indicadores:

No final de cada mês, o gerente ou proprietário reúne os formulários Anexo 4, preenchidos pelos vendedores e contabiliza o total de atendimentos efetuados e coloca este valor na coluna “resultado” no **Anexo 12**. Deste resultado, subtrai-se o valor da meta estabelecida e vê-se a diferença encontrada : (Resultado (-) Meta).

Existem indicadores cujo resultados alcançados ou ultrapassados são resultados positivos para a empresa e outros, que tem um comportamento inverso. Para os

indicadores, que o resultado alcançado ou ultrapassado tem um reflexo negativo sobre a empresa, estes devem ter seus resultados multiplicado por (-1) menos 1. Essa diferenciação aparece no formulário **Anexo 12**, com a indicação de (-1) na coluna diferença, para lembrar que o resultado da operação (Resultado (-) Meta) deve ser multiplicado por menos 1(-1), para posteriormente utilizar a análise seguinte:

- Se a diferença for zero (0), a meta foi atingida;
 - Se a diferença for maior que zero (positivo), indica que a meta foi ultrapassada positivamente;
 - Se a diferença for menor que zero (negativo), indica que a meta não foi alcançada;
- e) Critérios para o estabelecimento das metas: tomando-se como base os resultados alcançados, as metas poderão ser alteradas, para valores que sejam mais realistas ou que possibilitem a melhoria da qualidade deste indicador;
- f) Critérios para o estabelecimento das estratégias: pelo resultado alcançado, tem-se uma avaliação da estratégia adotada quanto a sua eficácia, que se positiva, poderá ser repetida e, ao contrário, deverá ser buscada outra estratégia que possibilite um melhor resultado, considerando a análise dos dados históricos armazenados.

Para a especificação dos indicadores, além das observações feitas nos itens anteriores tomou-se como base as informações contidas na referência citada, onde selecionou-se algumas relevantes para o modelo em questão e que será apresentado, individualmente para cada indicador:

- a) Título do indicador;
- b) Fator a ser medido;
- c) Especificação da unidade de medida utilizada (proporção, quantidade etc.)
- d) Origem dos dados que quantificarão o indicador;
- e) Responsável pela coleta dos dados;

4.5.1 Para medir a Satisfação do Cliente

São um total de 5 indicadores que vão medir o nível de satisfação dos clientes, comparativamente às metas estabelecidas, com as seguintes especificações :

4.5.1.1 a) Título do indicador: Reação dos Clientes

- b) *Fator a ser medido* : Número de reclamações recebidas no período
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : Quantidade de Atendimentos
- d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*: coleta dos dados no formulário apresentado no Anexo 4, onde os atendentes irão marcando cada atendimento feito
- e) *Responsável pela coleta dos dados*: os atendentes (vendedores)

4.5.1.2 a) Título do indicador: Mercadoria com Defeito

- b) *Fator a ser medido* : Número de mercadorias devolvidas ou trocadas por defeito
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : Quantidade trocas efetuadas
- d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*: coleta dos dados no formulário apresentado no Anexo 4, onde os atendentes irão marcando cada atendimento feito
- e) *Responsável pela coleta dos dados*: os atendentes (vendedores)

4.5.1.3 a) Título do indicador: Falta de Mercadoria

- b) *Fator a ser medido* : Número de clientes que não foram atendidos pela falta de mercadoria
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : Quantidade de clientes não atendidos
- d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*: coleta dos dados no formulário apresentado no Anexo 4, onde os atendentes irão marcando cada atendimento feito
- e) *Responsável pela coleta dos dados*: os atendentes (vendedores)

4.5.1.4 a) Título do indicador: Processo de entrega

- b) *Fator a ser medido* : Número de entregas que foram feitas fora do prazo prometido
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : Quantidade de entregas fora do prazo
- d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*: coleta dos dados no formulário apresentado no Anexo 4, onde os atendentes irão marcando cada atendimento feito
- e) *Responsável pela coleta dos dados*: os atendentes (vendedores)

4.5.1.5 a) Título do indicador: Acompanhamento de Pós-Vendas

- b) *Fator a ser medido* : Número de clientes que foram contactados
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : Quantidade de ligações estabelecidas
- d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*: coleta dos dados no formulário apresentado no Anexo 4, onde os atendentes irão marcando cada atendimento feito
- e) *Responsável pela coleta dos dados*: os atendentes (vendedores)

4.5.2 Para medir o Desempenho econômico/financeiro

São um total de 3 indicadores que vão medir o desempenho econômico e financeiro da empresa, comparativamente às metas estabelecidas, com as seguintes especificações :

4.5.2.1 a) Título do indicador: Rentabilidade

- b) *Fator a ser medido* : A relação entre o lucro e o investimento
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : Percentual da relação entre o lucro e o investimento
- d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*: Nos demonstrativos contábeis
- e) *Responsável pela coleta dos dados*: gerente ou proprietário

4.5.2.2 a) Título do indicador: Capacidade de Pagamento no curto prazo

- b) *Fator a ser medido* : A relação entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : Índice de Liquidez
- d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*. Nos demonstrativos contábeis
- e) *Responsável pela coleta dos dados*: gerente ou proprietário

4.5.2.3 a) Título do indicador: Lucratividade

- b) *Fator a ser medido* : A relação entre o lucro e as vendas
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : Percentual da relação entre o lucro e as vendas
- d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*. Nos demonstrativos contábeis
- e) *Responsável pela coleta dos dados*: gerente ou proprietário

4.5.3 Para medir o Desempenho operacional:

São um total de 3 indicadores que vão medir o desempenho operacional da empresa, comparativamente às metas estabelecidas, com as seguintes especificações :

4.5.3.1 a) Título do indicador: Atendimento de consumidores

- b) *Fator a ser medido* : Número de consumidores atendidos no período
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : Quantidade de Atendimentos
- d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*. coleta dos dados no formulário apresentado no Anexo 4, onde os atendentes irão marcando cada atendimento feito
- e) *Responsável pela coleta dos dados*: os atendentes (vendedores)

4.5.3.2 a) Título do indicador: Vendas

- b) *Fator a ser medido* : A relação de crescimento das vendas em relação ao mês anterior
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : Percentual de crescimento das vendas, relativamente ao volume de vendas do mês anterior

d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador.* Nos demonstrativos contábeis

e) *Responsável pela coleta dos dados:* gerente ou proprietário

4.5.3.3 a) Título do indicador: Produtividade

b) *Fator a ser medido :* As vendas por vendedor

c) *Especificação da unidade de medida utilizada :* Valor das vendas obtida por cada vendedor

d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador.* Nos Demonstrativos contábeis, dividindo-se o montante das vendas do período pelo número de vendedores

e) *Responsável pela coleta dos dados:* gerente ou proprietário

4.5.4 Para medir o Clima organizacional:

São um total de 3 indicadores que vão medir clima organizacional da empresa, comparativamente às metas estabelecidas, com as seguintes especificações:

4.5.4.1 a) Título do indicador: Rotatividade do pessoal

b) *Fator a ser medido :* Número de demissões em relação ao pessoal no início do período

c) *Especificação da unidade de medida utilizada :* Percentual demissões

d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador.* Na contabilidade (RH)

e) *Responsável pela coleta dos dados:* gerente ou proprietário

4.5.4.2 a) Título do indicador: Proposta de melhorias pelos funcionários

b) *Fator a ser medido :* Número de propostas encaminhadas à gerência

c) *Especificação da unidade de medida utilizada :* Quantidade de propostas

d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador.* Os dados serão armazenados com a gerência e também estarão apresentados no Anexo 4, citados pelos vendedores

4.5.4.3 a) Título do indicador: Treinamento de Pessoal

- b) *Fator a ser medido* : Relação de pessoal envolvido em treinamento proporcionalmente ao pessoal total
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : Percentual do pessoal envolvido em treinamento
- d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*. Comunicação dos empregados à gerência, dos treinamentos que estão desenvolvendo
- e) *Responsável pela coleta dos dados*: gerente ou proprietário

4.5.5 Para medir o *Relacionamento com o ambiente*

Esta medição é feita por dois indicadores, que visa basicamente, levantar-se a preocupação da empresa em atender e conhecer as expectativas dos clientes, com as seguintes especificações :

4.5.5.1 a) *Título do indicador*. *Reclamação da comunidade com a empresa*

- b) *Fator a ser medido* : Número de reclamações recebidas
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : quantidade reclamações
- d) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*. Na gerência
- e) *Responsável pela coleta dos dados*: gerente ou proprietário

4.5.5.2 a) *Título do indicador*. *Pesquisa de tendências de mercado*

- b) *Fator a ser medido* : Número de pesquisas feitas
- c) *Especificação da unidade de medida utilizada* : quantidade de pesquisa
- f) *Origem dos dados que quantificarão o indicador*. Na gerência
- g) *Responsável pela coleta dos dados*: gerente ou proprietário

4.6 Modelo Proposto de Gestão Estratégica por Indicadores da Qualidade

Para chegar-se a definição do Modelo, embora se tenha fundamentado o trabalho em conceitos e indicadores já consagrados, como os utilizados pela FNPQ, referenciando-se em metodologias de avaliação da qualidade já aplicados com grande

sucesso nas empresas, a metodologia proposta tem algumas distinções que precisam ser esclarecidas e são apresentadas nos itens seguintes.

4.6.1 Características próprias das empresas comerciais

A maioria das referências são bastante eficazes quando adotadas em organizações maiores e bem estruturadas. Para as pequenas empresas do ramo do comércio, por não possuírem uma sistemática gerencial formal estabelecida, esse tipo de critério dificulta a própria aplicação do modelo como a pontuação, que são facilmente zeradas.

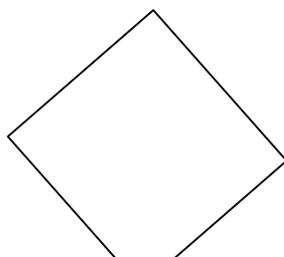
4.6.2 Característica específica do modelo

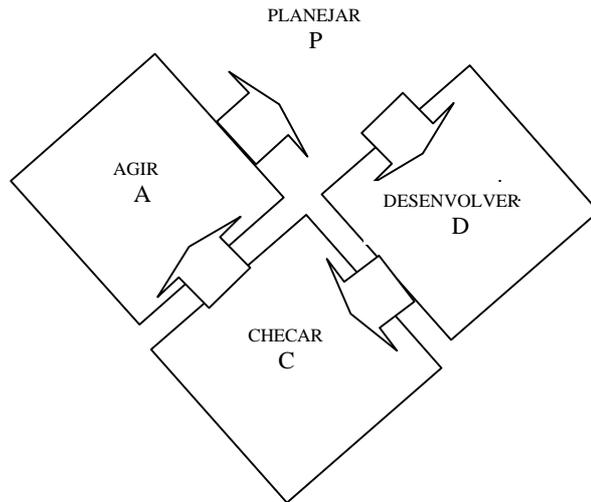
Outra consideração que se faz é que o modelo proposto não pretende a implantação de um processo de avaliação (diagnóstico) do nível de qualidade em que a empresa se encontra, comparativamente a metodologia de premiação. O que pretende-se com o modelo é que utilizando-se dessas metodologias e conceitos possa ter-se um modelo de gestão estratégica, que possibilite a partir da medição e avaliação dos resultados obtidos pelos indicadores estabelecidos, obter-se uma referência que possa orientar o processo decisório, para estabelecer as metas e estratégias do plano para um período subsequente.

O modelo pode ser descrito, também, reportando-se ao conhecido Ciclo PDCA de *Deming*, apresentado na figura 4.2, uma vez que é um modelo de gestão estratégica, onde fará parte do planejamento, o qual deve ser definido a partir do estabelecimento de um objetivo, para o qual são definidas as estratégias e resultados esperados, e após avaliado, possa fornecer parâmetros para fundamentar o próximo ciclo desse planejamento, podendo apresentar-se as seguintes etapas:

- a) **Planejar**,
- b) **Desenvolver**,
- c) **Checar e**
- d) **Agir**.

Figura 4.2 – Ciclo PDCA de Deming

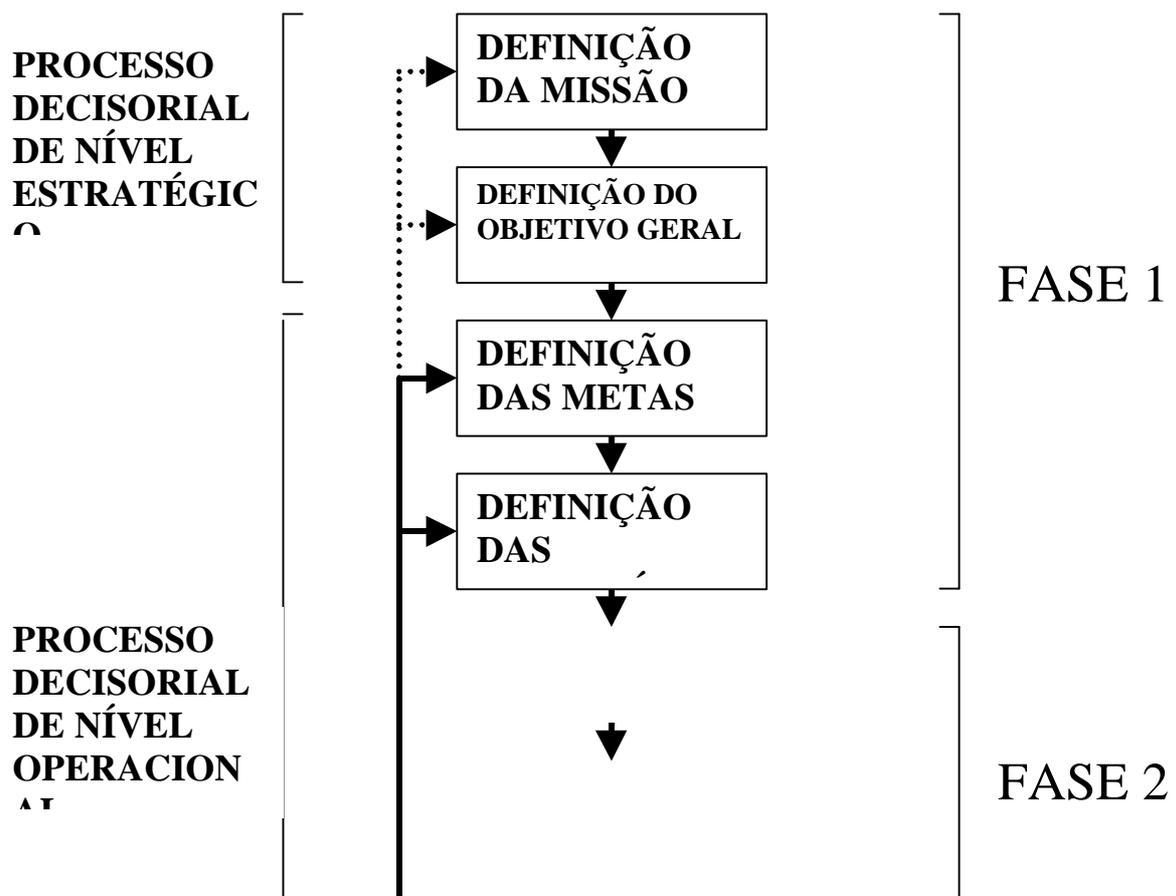


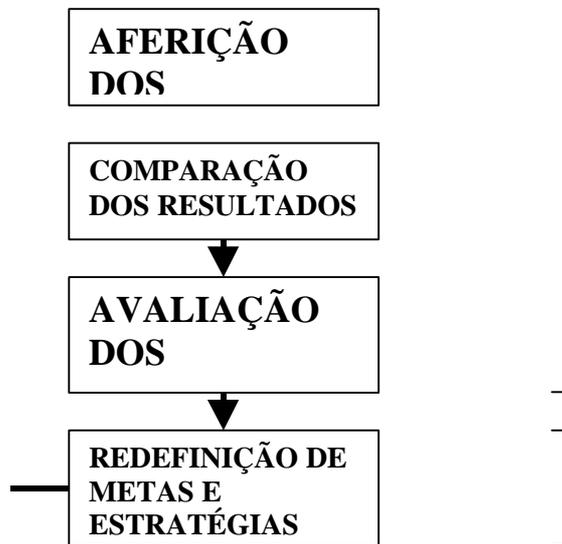


4.6.3 Estrutura do Modelo

Levando-se em consideração as problemáticas que envolvem as pequenas empresas, desenvolveu-se um modelo que possibilitasse uma grande facilidade de aplicação e também uma grande confiabilidade no processo. Este modelo está apresentado, esquematicamente, pela figura 4.3.

Figura 4.3 – Fluxograma geral do Modelo





4.6.4 Procedimentos metodológicos básicos do modelo

A gestão estratégica de uma empresa tem como objetivo a visão do futuro, tendo como pano de fundo o cenário empresarial, desde a razão de ser, dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais, considerando os fatores críticos de sucesso e insucesso, até os planos de ação. O modelo que se propõe servirá fundamentalmente para a redefinição deste cenário, a cada avaliação, redefinindo os planos de ação para o alcance de novos objetivos de curto prazo, que possibilite também, a retroalimentação do planejamento de longo prazo, com a redefinição do objetivo geral e até mesmo da missão da empresa.

A estrutura metodológica utilizada para a realização de avaliação dos resultados atingidos, através da medição dos indicadores da qualidade do modelo, centrou-se no conceito de auto avaliação, com as seguintes etapas:

4.6.4.1 Definição da missão da empresa

Nesta etapa, o empresário deverá definir a razão de ser da existência de sua empresa, quando deverá ficar claro qual é o seu negócio. Esta etapa não deve ser redefinida a cada ciclo, por serem questões estratégica que por sua vez, permanecem estáveis por um longo período;

4.6.4.2 Definição do objetivo geral (estratégico)

Definida a missão, o passo seguinte será a empresa definir onde quer estar no longo prazo, quanto a sua posição no mercado e frente a seus consumidores, e estabelecer o objetivo geral, que segue a mesma recomendação da etapa anterior no que tange ao tempo de validade do objetivo geral, que não deve ser alterado no curto prazo;

4.6.4.3 Definição de objetivos específicos (operacionais)

É a determinação dos resultados que se espera dos diversos processos envolvidos no atingimento do objetivo geral, quantificando os resultados esperados para cada indicador (metas), determinando prazos e identificando os responsáveis;

4.6.4.4 Definição das estratégias

É a determinação das ações que serão empreendidas para o atingimento das metas estabelecidas em cada indicador, podendo algumas estratégias, influenciarem os resultados em mais de um indicador;

4.6.4.5 Aferição dos resultados

É a coleta e acompanhamento dos resultados que estão sendo conseguidos nos indicadores estabelecidos;

4.6.4.6 Comparação dos resultados

Nesta etapa, são comparadas as metas estabelecidas para os indicadores com os resultados aferidos até o final do período estabelecido;

4.6.4.7 Avaliação dos resultados

Nesta fase, serão analisadas as diferenças ocorridas entre o plano e os resultados, considerando-se as estratégias que foram adotadas e avaliando o grau de conquista das metas estabelecidas;

4.6.4.8 Redefinição dos objetivos específicos e estratégias

Nesta etapa, encerra-se um ciclo do planejamento operacional, que para o modelo estabeleceu-se em 30 dias, aproveitando-se do período normal de fechamento de mês e determinação dos balancetes mensais de verificação de resultados.

Durante este ciclo, o esforço está direcionado para o processo decisório de curto prazo. No decorrer da seqüência de aplicação do modelo por vários ciclos, é possível que surja a necessidade de que, desta fase, se passe para a definição de um novo objetivo geral e até mesmo de uma nova missão para a empresa, se for o caso, que no fluxo da figura 4.3, apresenta-se pela linha pontilhada.

A longo prazo, é possível também que os próprios indicadores possam ser alterados e/ou complementados por outros, acompanhando a própria dinâmica que envolve o tema qualidade.

4.6.5 Detalhamento para aplicação do modelo

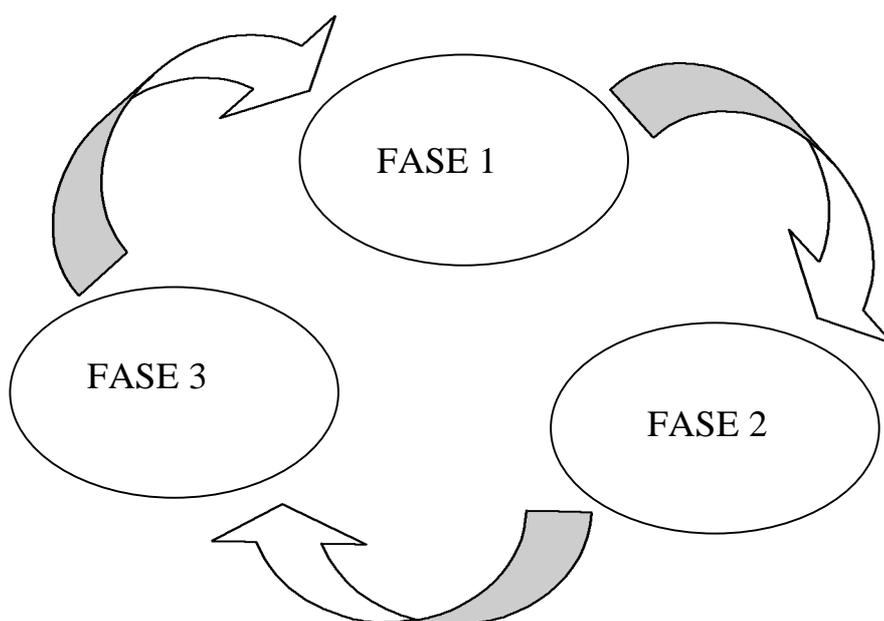
Para facilitar o entendimento de aplicação do modelo, preferiu-se agrupar as 8 (oito) etapas do modelo em 3 fases distintas, considerando a proximidade e inter-relação de atividades desenvolvidas nessas etapas, apresentadas na figura 4.4, a saber:

FASE 1 : O conhecimento da empresa, através da definição de sua missão, objetivo geral, objetivos específicos e metas para os indicadores;

FASE 2 : Aplicação do modelo de medição dos indicadores e comparação dos resultados atingidos e esperados;

FASE 3 : Redefinição dos objetivos e estabelecimento de novas metas e estratégias.

Figura 4.4 – Ciclo do modelo



4.6.5.1 FASE 1

O conhecimento da empresa, através da definição de sua missão, objetivo geral e objetivos específicos;

Esta fase, subdivide-se em quatro momentos:

- a) Primeiramente, o proprietário da empresa e o gerente, quando existir, por serem as pessoas que melhor conhecem a empresa e seus objetivos, devem estabelecer uma Missão para a empresa, fixando o Objetivo Geral. Esta Missão e Objetivo Geral, que são a razão de ser da empresa na comunidade e as expectativas de longo prazo, deverão ser repassados a todos os colaboradores, para que se possa ter o envolvimento de todos no processo.

Para a definição da missão, são necessárias as respostas aos seguintes questionamentos: Qual é o negócio da empresa? Quem são os nossos usuários ? Qual será nosso negócio no futuro ?

- b) Com base nessa missão, deve-se determinar o objetivo geral da empresa a longo prazo.
- c) Considerando-se também a participação dos colaboradores da linha de frente da empresa, que estão em contato mais próximo com o cliente e com as atividades mais operacionais, define-se os objetivos específicos que são as metas para atingimento do Objetivo Geral. Nesses objetivos específicos, que deverão ser determinados em uma reunião de consenso, determina-se os valores esperados para cada indicador estabelecido.
- d) Na seqüência da determinação das metas, são também determinadas as estratégias para atingimento desses resultados. As estratégias, são as definições das ações que serão empreendidas para que essas metas possam ser atingidas. Para facilitar, foi desenvolvido um formulário apresentado no Anexo 12, onde esses dados poderão ser lançados.

4.6.5.2 FASE 2

Aplicação do modelo, fundamenta-se basicamente na medição dos indicadores e comparação dos resultados atingidos e esperados, utilizando-se dos modelos apresentados nos Anexos 3 e 4.

Para a coleta dos dados com os resultados dos indicadores relacionados com o cliente, que servirão de parâmetros de comparação com as metas fixadas, utiliza-se o formulário apresentado no Anexo 4, que serão preenchidos dia a dia pelos atendentes e totalizados no final de cada mês. Os dados dos demais indicadores, são coletados e organizados pelo gerente ou proprietário, que são as pessoas que têm mais contato com essas informações.

O cálculo das diferenças entre as metas e os resultados e a forma de análise desses resultados deve ser feita seguindo as explicações apresentadas no **item 4.5**.

4.6.5.3 FASE 3

Redefinição dos objetivos e estabelecimento de novas estratégias. Nesta fase, relacionando com o Ciclo de *Deming*, é a etapa de “AGIR”, onde deve-se estabelecer as novas metas, verificando-se a eficácia das estratégias adotadas no ciclo anterior, analisando-se os sucessos e os insucessos obtidos e reformulando as estratégias.

Esta pode ser também considerada como a fase de *FeedBack* ou realimentação do modelo, o qual podemos chamar de um “sistema” de gestão estratégica pela qualidade, baseada em fatos e dados orientados para os resultados do negócio, onde a realimentação é o elo que permite chamar-se de um sistema, com uma evolução contínua do processo decisório.

Esta fase realiza-se com a participação de todos, em uma reunião mensal de avaliação, que pode-se chamar também, de uma reunião de consenso, para a definição das novas metas para os indicadores estabelecidos e as estratégias a serem adotadas neste novo ciclo.

CAPÍTULO V

5. APLICAÇÃO DO MODELO

Apresenta-se neste capítulo, os procedimentos adotados na aplicação do modelo em duas empresas com as características estabelecidas neste trabalho, desde a seleção, da metodologia de implantação, até os resultados encontrados, onde pôde-se testar e avaliar a aplicabilidade da proposta.

5.1 Seleção das Empresas para o Teste

A escolha das empresas para o teste do modelo foi feita, em um primeiro momento, considerando o ramo a que o modelo se propõe atender, que são as empresas que atuam no ramo do comércio. Como segunda classificação, considerou-se os dados obtidos pelo diagnóstico, onde as empresas comerciais que mais se destacam na região em números de empresas e também em volume de recursos são as empresas do comércio de materiais para construção. Quando da elaboração da pesquisa de campo, selecionou-se dentre as empresas do ramo estabelecido, cinco delas, que fizeram parte da pesquisa, para a determinação dos indicadores de qualidade. Destas cinco empresas, escolheu-se duas, que foram as que mais demonstraram interesse em colaborar com a pesquisa, após apresentar-se os propósitos do modelo e sua contribuição no processo de planejamento e gestão da empresa. Foram estes os critérios que levaram a definição das empresas para a aplicação do modelo, as quais são melhor apresentadas nos itens a seguir.

5.1.1 Perfil da empresa “A”

A empresa “A”, fundada em 1988, situada atualmente à Avenida República Argentina, Nº 245, atua no ramo de comércio varejista de materiais elétricos, com um quadro funcional de seis (6) colaboradores e um (1) proprietário.

5.1.2 Perfil da empresa “B”

A empresa “B”, fundada em 1981, situada atualmente à Avenida J.K., Nº 1.340, atua no ramo de comércio varejista de materiais elétricos, com um quadro funcional de dez (10) colaboradores e dois (2) proprietários.

5.2 Metodologia Adotada na Aplicação do Modelo

A estrutura metodológica utilizada para a aplicação do modelo, foi formatada com vistas a se verificar a possibilidade de que será possível através dele fazer-se a avaliação dos resultados atingidos, através da medição dos indicadores de qualidade. Esta metodologia centra-se no conceito de auto avaliação, utilizando-se dos procedimentos apresentados no item **4.5** e **4.6.5**, que trata do detalhamento para aplicação do modelo, com as seguintes etapas:

5.2.1 FASE 1

O conhecimento da empresa, através da definição de sua missão, objetivo geral, objetivos específicos (metas) de cada indicador e estratégias.

Esta fase iniciou-se numa reunião com os proprietários e gerente. Neste encontro, procurou-se conhecer um pouco mais a empresa e verificou-se a possibilidade de obter-se as informações necessárias ao modelo, tomando como base os formulários apresentados nos Anexos 3 e 4.

Em um segundo momento, em uma reunião com todos os colaboradores da empresa, definiu-se uma missão, um objetivo geral, as metas para cada indicador e as estratégias que seriam adotadas para o atingimento das metas estabelecidas.

Para o estabelecimento das metas, pela falta de informações históricas de ocorrência dos eventos relativos aos indicadores estabelecidos, estas foram estabelecidas de forma experimental e com base apenas em conhecimento prático informal. Espera-se que com a rotina estabelecida pelo modelo, o planejamento seqüencial seja estabelecido, tomando como base os conhecimentos adquiridos e registrados pelos eventos dos meses anteriores. Com o funcionamento por um período maior de tempo, os dados se tornaram mais confiáveis e conseqüentemente, o planejamento pelo modelo terá uma maior confiabilidade. Na reunião, procurou-se dar o máximo de informações sobre o modelo, enfatizando a sua importância para o crescimento da empresa e os benefícios que todos poderiam usufruir. Nesta palestra, buscou-se o envolvimento e a participação de todos. Explicou-se também, as técnicas de coletas de dados, principalmente as oriundas do Anexo 4, que é o Anexo preenchido pelos vendedores (atendentes), onde foi repassada as informações constantes no item **4.6.5** – Detalhamento para aplicação do modelo. Esta fase está detalhada a seguir, para cada empresa.

EMPRESA "A"

Início da Aplicação do modelo: 02 de outubro / 2000

MISSÃO : Disponibilizar a seus clientes, uma linha completa e diversificada de materiais elétricos, com preços, forma de pagamentos e entrega, ao alcance de suas necessidades, com uma orientação técnica sobre uso e necessidades.

OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado deste segmento.

METAS:

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resul-tado	% meta	% result	Dife-renç a
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	2				
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>	2				
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>	2				
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>	1				
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>	60				
TOTAL						

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen-ça %
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>	1%		
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7		
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%		
TOTAL				

Para medir o **Desempenho operacional:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	10.000		
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%		
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	22.000,00		
TOTAL				

Para medir o Clima organizacional:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	%
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%		
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3		
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%		
TOTAL				

Para medir o Relacionamento com o ambiente:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça
<i>Reclamação da comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	1		
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1		
TOTAL				

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

a) Para medir a Satisfação do Cliente:

1. Meta de 20 contatos pós-venda por cada vendedor a seu cliente;
2. Na falta de mercadoria, atender o cliente mesmo que seja necessário adquirir a mercadoria de concorrentes;
3. Promover uma palestra para os servidores, de técnicas de atendimento de vendas.

b) Para medir o Desempenho econômico/financeiro:

1. **No que diz respeito a lucratividade e rentabilidade, manter os desempenhos atuais;**
2. **Melhorar as compras para redução do volume de estoque, para baixar este índice.**

c) Para medir o **Desempenho operacional**:

- 1. Buscar a meta de crescimento das vendas de 10%, utilizando-se do contato pós-venda e da propaganda no jornal local e rádio.**

d) Para medir o **Clima organizacional**:

- Através da palestra citada no item "a", buscar o envolvimento e participação dos servidores.

e) Para medir o **Relacionamento com o ambiente**:

- Utilizar a caixa de sugestões, como forma de pesquisar o interesse do cliente, utilizando-se do formulário apresentado no Anexo 5.

EMPRESA "B"

Início da Aplicação do modelo: 02 de outubro / 2000

MISSÃO : Fornecer materiais elétricos na qualidade e preço preferido pelo cliente, fornecendo orientação técnica de uso dos produtos e indicação de prestadores de serviço

OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado deste segmento.

METAS:

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resul-tado	% meta	% result	Dife-renç a
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	2				
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>	2				
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>	3				
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>	1				
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>	30				
TOTAL						

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>	1,2%		
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7		
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%		
TOTAL				

Para medir o **Desempenho operacional**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	6.000		
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%		
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	27.500,00		
TOTAL				

Para medir o **Clima organizacional**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	%
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%		
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3		
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%		
TOTAL				

Para medir o **Relacionamento com o ambiente**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça
<i>Reclamação da comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	1		
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1		
TOTAL				

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

a) Para medir a Satisfação do Cliente:

1. Meta de 15 contatos pós-venda por cada vendedor a seu cliente;
2. Promover uma palestra para os servidores, de técnicas de atendimento de vendas.

b) Para medir o **Desempenho econômico/financeiro**:

1. No que diz respeito a lucratividade e rentabilidade, manter os desempenhos atuais.

c) Para medir o **Desempenho operacional**:

1. Buscar a meta de crescimento das vendas de 10%, utilizando-se do contato pós-venda e da propaganda no jornal local e rádio.

d) Para medir o Clima organizacional:

1. Através da palestra citada no item “a”, buscar o envolvimento e participação dos servidores.

e) Para medir o **Relacionamento com o ambiente**:

1. Elaborar uma pesquisa junto aos clientes, para conhecer seus interesses quanto aos produtos e atendimento.

Estes dados, relativos a Fase 1 da aplicação do modelo, estão apresentados em formulários, no Anexo 6 para a empresa “A”, e no Anexo 7, para a empresa “B”.

5.2.2 FASE 2

Aplicação do modelo de medição dos indicadores e comparação dos resultados atingidos e esperados, que também estão apresentados nos Anexos 8 para a empresa “A”, e 9 para a empresa “B”, estão abaixo discriminados.

Esta fase, a partir da implantação do modelo, procurou-se acompanhar por um período de um mês, por ser um padrão mais usual para a determinação do resultado (balancete). Neste acompanhamento, constatou-se não existir dúvidas no tocante ao preenchimento do formulário Anexo 4, de coleta dos dados relativos a alguns indicadores, feito pelos atendentes.

A maior dificuldade encontrada nesta fase foi, no encerramento do mês, obter as informações relativas aos indicadores de desempenho econômico/financeiro, por serem empresas que utilizam-se de contabilidade terceirizada e sem enfoque gerencial.

Desta forma, depois de um mês de aplicação do modelo, os resultados foram os seguintes:

EMPRESA “A”

Início da aplicação do modelo: 02 de outubro / 2000 – encerramento em 31/10

MISSÃO : Disponibilizar a seus clientes, uma linha completa e diversificada de materiais elétricos, com preços, forma de pagamentos e entrega, ao alcance de suas necessidades, com uma orientação técnica sobre uso e necessidades.

OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado deste segmento.

METAS:

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resul- -tado	% meta	% result	Dife- renç a
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	2	4			-2
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>	2	4			-2
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>	2	6			-4
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>	1	0			+1
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>	60	44			-16

<i>TOTAL</i>					
--------------	--	--	--	--	--

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>	1%	1 %	0
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7	7,1	+ 0,1
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%	10%	0
<i>TOTAL</i>				

Para medir o **Desempenho operacional**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	10.000	9.600	-400
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%	2,5%	-7,5%
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	22.000,00	20.500,00	-1.500,00
<i>TOTAL</i>				

Para medir o **Clima organizacional**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%	0	+10%
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3	1	-2
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%	14%	+4%
<i>TOTAL</i>				

Para medir o **Relacionamento com o ambiente**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Reclamação da comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	1	0	+1
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1	1	0

EMPRESA “B”

Início da aplicação do modelo: 02 de outubro / 2000 – encerramento

em 31/10

MISSÃO : Fornecer materiais elétricos na qualidade e preço preferidos pelo cliente, fornecendo orientação técnica de uso dos produtos e indicação de prestadores de serviço

OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado deste segmento.

METAS:

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resul-tado	% meta	% result	Dife-renç a
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	2	3			-1
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>	2	1			+1
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>	3	5			-2
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>	1	2			-1
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>	30	32			+2
TOTAL						

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen-ça
Rentabilidade	<i>Lucro/investimento</i>	1,2%	1,2%	0
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7	7	0
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%	11%	+1%
TOTAL				

Para medir o **Desempenho operacional:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen-ça
------------------	--------------	-------------	------------------	-------------------

<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	6.000	6.500	+500
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%	8%	-20%
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	27.500,00	27.000,00	-500
TOTAL				

Para medir o Clima organizacional:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%	0	+10
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3	2	-1
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%	0	-10
TOTAL				

Para medir o Relacionamento com o ambiente:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Reclamação da comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	1	0	+1
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1	0	-1
TOTAL				

5.2.3 FASE 3

Redefinição dos objetivos específicos (metas) de curto prazo (30 dias) e estabelecimento de novas estratégias.

Concluída a Fase 2, no encerramento do mês, fez-se a reunião mensal com todos os colaboradores, com uma demonstração dos resultados atingidos e a importância de cada estratégia adotada, para o resultado.

Após analisado e comentado cada resultado atingido nos indicadores, relacionando-se esses resultados pelas estratégias que foram adotadas, procurou-se estabelecer as novas metas e estratégias para dar continuidade ao processo de planejamento e gestão.

Nos Anexos 10 e 11 são apresentados os formulários preenchidos para o início do novo ciclo. Apresenta-se o planejamento do próximo mês, que fecha o primeiro ciclo de auto avaliação e acompanhamento dos indicadores, para o processo de melhoria contínua que o modelo de gestão se propõe.

Nesta fase, já procedeu-se algumas alterações no modelo, considerando os seguintes aspectos:

- a) As medidas dos indicadores de satisfação dos clientes, que pretendia-se que fosse de forma percentual, não encontrou-se uma relação adequada. Desta forma, a análise comparativa deve ser feita apenas pela diferença absoluta entre as metas e resultados. Quando o resultado extrapola a meta, e este fato é positivo para a empresa, a diferença é apresentada com um sinal positivo. Se o resultado é de não atingimento da meta estabelecida, esta diferença vai apresentada com valor negativo, conforme detalhamento de cálculo apresentado no item **4.5**.
- b) Verificou-se também, que as linhas de totalização do modelo são dispensáveis e foram retiradas.
- c) Dependendo da unidade utilizada, a diferença pode ser apresentada na forma percentual ou em valores numéricos.
- d) Considerando que as decisões estratégicas não sofreram alterações, permanece a missão e objetivo geral para as empresas.

Com essas considerações, foi implantado o novo ciclo de avaliação da qualidade, e apresenta-se abaixo o detalhamento dessa fase para cada empresa:

EMPRESA “A”

Início do 2º ciclo: 01 de novembro / 2000

MISSÃO : Disponibilizar a seus clientes uma linha completa e diversificada de materiais elétricos, com preços, forma de pagamentos e entrega, ao alcance de suas necessidades, com uma orientação técnica sobre uso e necessidades.

OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado deste segmento.

METAS:

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	2		
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>	2		
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>	2		
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>	1		
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>	60		

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>	1%		
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7		
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%		

Para medir o **Desempenho operacional:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	10.000		
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%		
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	22.550,00		

Para medir o **Clima organizacional:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%		
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3		

<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%		
-------------------------------	---	-----	--	--

Para medir o **Relacionamento com o ambiente:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Reclamação da Comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações da comunidade recebidas no período</i>	1		
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1		

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

a) Para medir a **Satisfação do Cliente:**

1. Meta de 20 contatos pós venda por cada vendedor a seu cliente;
2. Na falta de mercadoria, atender o cliente mesmo que seja necessário adquirir a mercadoria de concorrentes;
3. **Testar as mercadorias antes da entrega, para diminuir as devoluções e por consequência, as reclamações dos clientes.**

b) Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

1. **No que diz respeito a lucratividade e rentabilidade, manter os desempenhos atuais;**
2. **Continuar com o critério nas compras para redução do volume de estoque, para baixar este índice de liquidez.**

c) Para medir o **Desempenho operacional:**

1. **Buscar a meta de crescimento das vendas de 10%, utilizando-se do contato pós-venda e da propaganda no jornal local e rádio.**

EMPRESA "B"

Início do 2º ciclo: 01 de novembro / 2000

MISSÃO : Fornecer materiais elétricos na qualidade e preço preferido pelo cliente, fornecendo orientação técnica de uso dos produtos e indicação de prestadores de serviço.

OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado deste segmento.

METAS:

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	2		
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>	2		
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>	3		
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>	1		
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>	40		

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>	1,2%		
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7		
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%		

Para medir o **Desempenho operacional:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
				a

<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	7.000		
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%		
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	29.000,00		

Para medir o Clima organizacional:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%		
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3		
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%		

Para medir o Relacionamento com o ambiente:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Difereça
<i>Reclamação da Comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações da comunidade recebidas no período</i>	1		
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1		

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

a) Para medir a Satisfação do Cliente:

1. Aumentar a meta de contatos pós venda para 20 por cada vendedor a seu cliente;
2. Suprir o cliente com as mercadorias, mesmo que para isso necessite buscar junto a concorrência.

b) Para medir o Desempenho econômico/financeiro:

- 1. No que diz respeito a lucratividade e rentabilidade, manter os desempenhos atuais.**

c) Para medir o Desempenho operacional:

1. **Buscar a meta de crescimento das vendas de 10%, utilizando-se do contato pós-venda e da propaganda no jornal local e rádio;**
2. **Manter a palestra na reunião de fim de mês, para conscientização dos colaboradores, na busca de aumento de mercado.**

d) Para medir o Clima organizacional:

1. Promover palestra para buscar mais envolvimento e participação dos servidores.

e) Para medir o Relacionamento com o ambiente:

1. Elaborar uma pesquisa junto aos clientes, para conhecer seus interesses quanto aos produtos e atendimento.

5.3 Comentários dos Resultados da Aplicação do Modelo

A partir da experiência inicial com o modelo e pelas dificuldades apresentadas na aplicação da **Fase 2**, o modelo sofreu algumas alterações, dando origem a um novo formulário, já utilizado no reinício do processo de gestão, chamado de Fase 3.

Este formulário será o modelo efetivamente proposto que está apresentado no **Anexo 12**, para facilitar o entendimento e a aplicação, bastando o preenchimentos dos dados solicitados a cada ciclo.

O que se pode observar, é que a metodologia é de fácil assimilação e, a partir da experiência adquirida, torna-se uma rotina que não toma muito tempo para a sua aplicação, o que estimula a continuidade de seu uso, principalmente pelos benefícios que traz, quanto a possibilidade de se estar constantemente pensando nas estratégias e programação de metas, contribuindo efetivamente para a melhoria de desempenho.

Recomenda-se que os formulários dos meses anteriores sejam um instrumento de análise para auxiliar no planejamento das metas e estratégias do mês seguinte, sendo seus dados lançados em uma planilha eletrônica, para facilitar uma análise estatística da evolução de cada indicador.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho partiu da idéia de se utilizar indicadores de qualidade, que possibilitassem às pequenas e micro empresas do ramo do comércio, o planejamento de suas ações estratégicas e de melhoria continuada.

Inicialmente, procurou-se a partir de uma revisão bibliográfica, fundamentar o trabalho com os conceitos em torno da qualidade, desde a sua concepção histórica até as aplicações mais recentes. Buscou-se também, fundamentações teóricas sobre modelos de avaliação da qualidade como os PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) e PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade).

Estas fundamentações orientaram e complementaram uma pesquisa de campo, e subsidiaram a determinação de cinco grupos de indicadores, com os quais estruturou-se o modelo de gestão estratégica.

Este modelo, diferentemente dos modelos de diagnóstico da qualidade como os PNQ e PGQP, não busca medir o nível de qualidade que as empresas estão apresentando, mas sim, conhecer o desempenho da empresa mediante a avaliação dos indicadores estabelecidos, e com esses resultados, estabelecer novas estratégias e metas para o próximo período a ser analisado.

Na aplicação do modelo, que foi feita em duas empresas comerciais de materiais de construção, pôde-se verificar algumas dificuldades de aplicação e algumas deficiências do modelo, inerentes ao tipo de empresas a que se destina, como as seguintes:

- informalidade das rotinas operacionais;
- a não formalização e divulgação dos objetivos estratégicos das empresas;
- preocupação dos empresários com a necessidade de buscar melhorias;
- desconhecimento ou não utilização dos dados contábeis para orientação financeira;
- excessiva centralização, provocando falta de tempo para as atividades de sistematização e planejamento;
- falta de informações básicas para a determinação do desempenho econômico e financeiro das empresas;

Dessa experiência, onde acompanhou-se a operacionalidade e praticidade do modelo, conclui-se que:

- para o sucesso do modelo, deve preceder-se uma reunião com todos da empresa, para a determinação da Missão e do Objetivo Geral como plano estratégico;
- no plano operacional, buscar o comprometimento de todos na determinação de estratégias e metas a serem atingidas a cada mês, que levem ao cumprimento do Objetivo Geral e conseqüentemente, da missão;
- incluir nos procedimentos operacionais da empresa, a rotina de apresentação do balancete contábil que possibilite a demonstração dos resultados mensalmente.

Após a aplicação, o modelo sofreu algumas alterações na proposta inicial e ajustes na metodologia, originando um modelo de gestão estratégica por de indicadores da qualidade, aplicável a empresas do ramo comercial e conclui-se que:

- a metodologia mostrou ser de fácil entendimento e aplicação pelas empresas;
- é bastante adequada, porque considera os indicadores mais relevantes e que foram estabelecidos pelas pesquisas de campo, aplicadas em clientes e empresas com essas características;
- considerou-se nos ajustes da metodologia, as especificidades apresentadas nos casos estudados;
- o modelo possibilita uma rotina de avaliação do desempenho passado e planejamento de desempenhos esperados de uma forma bastante simples, compatível ao porte das empresas;
- durante o estudo dos casos já obteve-se melhorias, o que estimulou os empresários na implantação deste sistema de auto avaliação;

Como recomendações, visando dar continuidade na pesquisa que iniciou-se aqui, sugere-se:

- que esta metodologia seja testada em empresas de outros ramos do comércio varejista, porque existe uma grande probabilidade que sejam similares e conseqüentemente o modelo possa também ser aplicável;
- desenvolver pesquisa no sentido de se criar uma atitude mais profissional no processo de gestão nessas empresas;

- que os dados históricos dos resultados dos indicadores sejam tratados estatisticamente, para permitir um acompanhamento e identificação de situações, tendências e oportunidades que possibilite à melhoria da qualidade;

Por fim, se reconhece que este modelo não encerra os estudos nos quais se insere, indicando a necessidade de uma continuidade de outras ações, que possibilitarão ser ele ainda mais útil às empresas. Além disso, a partir da experiência adquirida pelos empresários, os indicadores ora definidos poderão ser reformulados, adaptados e incrementados com outros, para que possam representar melhor os desempenhos esperados e atingidos, para orientar melhor os processos decisórios.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROWN, Mark Graham. **O sistema Baldrige da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CARDOSO, Olga Regina. **Foco da Qualidade Total no Conceito do Produto Ampliado**. Florianópolis; Tese de Doutorado-EPS - UFSC, 1995.
- CHAN, R. e GUIMARÃES, P.S. **Diagnóstico da Qualidade**: Uma reflexão qualitativa e quantitativa. Conferência Nacional da Qualidade Qualitech Brasil. **Anais**. São Paulo, IMC, 1991
- CROSBY, Philip B. **Qualidade Falada a sério**. São Paulo:Mc Graw-Hill do Brasil, 1990.201p.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- DEMING, W. Edward. **Out of the crisis**. Boston, MA: MIT Press, 1986.
- FEINGENBAUM, A.V. **Total Quality Control, Engineering and Management**. New York: MC Graw-Hill, 1986.
- FNPQ(1995). **Crerios de excelência** - o estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 79pp.
- GIL, Antonio Carlos **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995
- GONÇALVES, Alexis P. **Com o foco no cliente e no mercado**. Controle da Qualidade. Ano VII, n. 63, ago.1997.
- HANSEN, Peter B. **Indicadores de Desempenho Gerencial**. Seminário Gramado, out. 1997
- ISHIKAWA, Kaoru. **TQC, total quality control**: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.
- JURAN, J.M. Juran. **Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990. 394 p.
- JURAN, J.M. Juran. **A Qualidade desde o Projeto**. Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KOTLER Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5.ed.São Paulo:Atlas, 1998
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **A Qualidade Total em Serviços**.Conceitos, Exercícios e Casos Práticos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- MACHADO, Lucília Regina de Souza. **Controle da Qualidade Total**. Sinpro Cultura, v.12, n.18, p.11-14, maio, 1994
- MEFP/IPEA(1991). Critérios para geração de indicadores da qualidade e produtividade no serviço público. Brasília: Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 15pp
- MOURA, José Aristides A. **Os frutos da qualidade**: a experiência da Xerox do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**. Implantação e avaliação de sistema de qualidade total. 2ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo**. São Paulo: Atlas, 1995. 286p.
- PAULA, Rosália Paraíso Matta de. Aplicação da norma ISSO 9000 no mercado da informação: uma chance de sucesso para a área de GDI. In: SEMINÁRIO SOBRE AUTOMAÇÃO EM BIBLIOTECAS E CENTROS DE DOCUMENTAÇÃO, 5, 1994, S.José dos Campos. **Anais...** S.José dos Campos: UNIVAP/INPE, 1994. P. 14-16
- PHILLIPS, Rick. **Ouçã o seu cliente, ele está tentando dizer a você como vencer para ele**. Internet <http://retailersnews.com/1998/phil1998.html>. PORTER M.E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- ROLT, Mirian Inês Pauli de. **O Uso de Indicadores para a Melhoria da Qualidade em Pequenas Empresas**. Florianópolis, Dissertação de Mestrado-EPS - UFSC, 1998.
- TAKASHINA, Newton Tadachi & FLORES, Mario Cesar Xavier. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark.1996.
- VALE, Gláucia M.V. **Desempenho empresarial**: proposta de um sistema de indicadores para MPE. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade, ano 2, n.1, p.31-43, junho,1994

ANEXO 1

FORMULÁRIO DE PESQUISA COM EMPRESAS

ANEXO 1

PESQUISA JUNTO AS EMPRESAS

Em um trabalho universitário que estamos desenvolvendo, em conjunto com a UNIOESTE e a UFSC, esta é uma das pesquisas, onde buscamos determinar, quais os fatores que identificam a qualidade que os clientes sentem que as empresas estão lhes oferecendo.

Neste sentido, solicitamos a vossa colaboração, respondendo as questões abaixo, que na conclusão deste trabalho, lhes daremos o retorno com o resultado das pesquisas, que possivelmente será útil para a sua empresa:

DADOS GERAIS

Razão Social:.....

Nome de Fantasia:

Ramo de Atividade:

Número de empregados:.....

Elemento	Sim	Não
<i>Faixa de mercado - A área de atuação da empresa e a sua área de abrangência</i>		
Satisfação do cliente - uma empresa preocupada em satisfazer as necessidades de seu cliente		
Transportes internos - a disponibilidade de transporte da mercadoria		
Disk mercadorias - a disponibilidade de um serviço de disk entrega		
<i>lades de supervisão - a empresa dispor de um supervisor das atividades</i>		
<i>Características do produto - cores, modelos tipos etc.</i>		
<i>Praticidade - adaptação do produto a rede elétrica</i>		
<i>Conveniência- facilidade de apoio, manual de instrução</i>		
<i>Planejamento- a empresa dispor de um planejamento de suas atividades</i>		
<i>Tendências- buscar acompanhar as tendências de mercado</i>		
<i>Estruturas - o nível hierárquico da organização</i>		
<i>Peças produzidas - a quantidade de produtos produzidos</i>		
<i>Quantidade de atendimentos - a quantidade de pessoas que são atendidas</i>		
<i>Taxa de defeitos - a quantidade de produtos devolvidos</i>		
<i>Rentabilidade - o lucro que a empresa está gerando em relação ao seu investimento</i>		
<i>Lucratividade - o lucro relacionado com o volume de vendas</i>		
<i>Treinamento - a preocupação da empresa em treinar seus funcionários</i>		
<i>Sistema de gestão ambiental - empresa preocupada com o impacto ambiental pela sua atividade</i>		
<i>Apoio aos empregados - A empresa dispor de CIPA para apoiar os seus empregados</i>		
<i>Benefícios à comunidade - empresa preocupada em oferecer alguns benefícios à comunidade</i>		
<i>Acidentes de trabalho - o número de acidentes que ocorrem na empresa</i>		
<i>Rotatividade da mão de obra - a troca de funcionários</i>		

Que outros fatores, sobre o seu ponto de vista, considera que seriam importantes para a empresa preocupar-se, para que pudesse oferecer mais qualidade nos serviços que está prestando ?

- a)
- b)
- c)

ANEXO 2

FORMULÁRIO DE PESQUISA COM OS CLIENTES

ANEXO 2

PESQUISA JUNTO AOS CLIENTES

Sr. Cliente, em um trabalho universitário que estamos desenvolvendo, em conjunto com a UNIOESTE e a UFSC, esta é uma das pesquisas, onde buscamos determinar, quais os fatores que identificam a qualidade que os clientes gostariam de estar recebendo, quando buscam uma empresa para as suas compras.

Neste sentido, solicitamos a vossa colaboração, indicando dos fatores listados abaixo, qual(is) o(a) senhor(a) considera que sejam relevantes na indicação da qualidade que a empresa oferece aos seus clientes. Se considera relevante, assinale "X" na coluna Sim e se não for relevante pelo seu ponto de vista, assinale "X" na coluna Não

Elemento	Sim	Não
<i>Faixa de mercado - A área de atuação da empresa e a sua área de abrangência</i>		
<i>Satisfação do cliente - uma empresa preocupada em satisfazer as necessidades de seu cliente</i>		
<i>Transportes internos - a disponibilidade de transporte da mercadoria</i>		
<i>Disk mercadorias - a disponibilidade de um serviço de disk entrega</i>		
<i>Adesões de supervisão - a empresa dispor de um supervisor das atividades</i>		
<i>Características do produto - cores, modelos tipos etc.</i>		
<i>Praticidade - adaptação do produto a rede elétrica</i>		
<i>Conveniência- facilidade de apoio, manual de instrução</i>		
<i>Planejamento- a empresa dispor de um planejamento de suas atividades</i>		
<i>Tendências- buscar acompanhar as tendências de mercado</i>		
<i>Estruturas - o nível hierárquico da organização</i>		
<i>Peças produzidas - a quantidade de produtos produzidos</i>		
<i>Quantidade de atendimentos - a quantidade de pessoas que são atendidas</i>		
<i>Taxa de defeitos - a quantidade de produtos devolvidos</i>		
<i>Rentabilidade - o lucro que a empresa está gerando em relação ao seu investimento</i>		
<i>Lucratividade - o lucro relacionado com o volume de vendas</i>		
<i>Treinamento - a preocupação da empresa em treinar seus funcionários</i>		
<i>Sistema de gestão ambiental - empresa preocupada com o impacto ambiental pela sua atividade</i>		
<i>Apoio aos empregados - A empresa dispor de CIPA para apoiar os seus empregados</i>		
<i>Benefícios à comunidade - empresa preocupada em oferecer alguns benefícios à comunidade</i>		
<i>Acidentes de trabalho - o número de acidentes que ocorrem na empresa</i>		
<i>Rotatividade da mão de obra - a troca de funcionários</i>		

Que outros fatores, sobre o seu ponto de vista, considera que seriam importantes para a empresa preocupar-se, para que pudesse lhe oferecer mais qualidade nos serviços que está prestando ?

a)

b)

c)

ANEXO 3

FORMULÁRIO PARA O MODELO PROPOSTO – IDÉIA INICIAL

EMPRESA:

.....

MISSÃO

:.....

OBJETIVO GERAL

:.....

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resul- tado	% meta	% result	Dife- renç a
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>					
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>					
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>					
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>					
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>					
TOTAL						

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- ça %
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>			

<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>			
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>			
TOTAL				

Para medir o **Desempenho operacional:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença %
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>			
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>			
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>			
TOTAL				

Para medir o **Clima organizacional:**

folha 2/2

Indicador	Fator	Meta	Resultado	%
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>			
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>			
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>			
TOTAL				

Para medir o **Relacionamento com o meio ambiente:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Reclamação da comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações no período</i>			
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>			
TOTAL				

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

f) Para medir a **Satisfação do Cliente:**

.....

.....

.....

g) Para medir o **Desempenho econômico/financeiro**:

.....

.....

.....

h) Para medir o **Desempenho operacional**:

.....

.....

.....

i) **Para medir o Clima organizacional**:

.....

.....

.....

j) Para medir o **Relacionamento com o ambiente**:

.....

.....

.....

ANEXO 4

FORMULÁRIO PARA ANOTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS INDICADORES

FORMULÁRIO DE ANOTAÇÕES DOS RESULTADOS DOS INDICADORES

Atendente:Mês...../.....

a) Número de consumidores atendidos:

b) Número de Reclamações dos clientes:

.....
.....
.....

c) Número de devoluções e trocas por defeito:

d) Número de clientes não atendidos por falta de mercadorias:

e) Número de entregas fora de prazo:

f) Número de contatos com clientes pós-venda:

g) Número de reclamações da comunidade com a empresa :

h) Idéias para melhorias:

.....
.....

FORMULÁRIO DE ANOTAÇÕES DOS RESULTADOS DOS INDICADORES

Atendente: Mês...../.....

i) Número de consumidores atendidos:

j) Número de Reclamações dos clientes:

.....
.....
.....

k) Número de devoluções e trocas por defeito:

l) Número de clientes não atendidos por falta de mercadorias:

m) Número de entregas fora de prazo:

n) Número de contatos com clientes pós-venda:

o) Número de reclamações da comunidade com a empresa :

p) Idéias para melhorias:

.....
.....

ANEXO 5

FORMULÁRIO PARA SUGESTÕES

FORMULÁRIO ANOTAÇÕES DAS SUGESTÕES DOS CLIENTES

Prezado Cliente,

Para continuarmos a oferecer cada vez mais um melhor atendimento, a sua informação é de extrema importância.

Solicitamos a gentileza de nos informar, sobre que aspectos possa ter sido mal atendido ou que tenhamos deixado de atender as suas expectativas.

Da mesma forma, se achar relevante, nos informe também sobre algum aspecto que devemos continuar agindo da mesma forma, porque foi importante no seu atendimento.

Sugestões e/ou Reclamações:

.....

.....

.....
.....

.....

FORMULÁRIO ANOTAÇÕES DAS SUGESTÕES DOS CLIENTES

Prezado Cliente,

Para continuarmos a oferecer cada vez mais um melhor atendimento, a sua informação é de extrema importância.

Solicitamos a gentileza de nos informar, sobre que aspectos possa ter sido mal atendido ou que tenhamos deixado de atender as suas expectativas.

Da mesma forma, se achar relevante, nos informe também sobre algum aspecto que devemos continuar agindo da mesma forma, porque foi importante no seu atendimento.

Sugestões e/ou Reclamações:

.....

.....

.....

.....

ANEXO 6

EMPRESA “A” FASE 1

EMPRESA: “A”

Mês : Outubro / 2000

MISSÃO : Disponibilizar a seus clientes, uma linha completa e diversificada de materiais elétricos, com preços, forma de pagamentos e

OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resul- -tado	% meta	% result	Dife- renç a
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	2				
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>	2				
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>	2				
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>	1				
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>	60				
TOTAL						

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>	1%		
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7		
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%		
TOTAL				

Para medir o **Desempenho operacional:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	10.000		
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%		
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	22.000,00		

<i>TOTAL</i>				
--------------	--	--	--	--

Para medir o Clima organizacional:

folha 2/2

Indicador	Fator	Meta	Resultado	%
<i>Rotatividade de pessoal (Tour over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%		
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3		
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%		
<i>TOTAL</i>				

Para medir o **Relacionamento com o ambiente:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça
<i>Reclamação da comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	1		
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1		
<i>TOTAL</i>				

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

k) Para medir a Satisfação do Cliente:

4. Meta de 20 contatos pós venda por cada vendedor a seu cliente
5. Na falta de mercadoria, atender o cliente mesmo que seja necessário adquirir a mercadoria de concorrentes;
6. Promover uma palestra para os servidores, de técnicas de atendimento de vendas

l) Para medir o Desempenho econômico/financeiro:

3. No que diz respeito a lucratividade e rentabilidade, manter os desempenhos atuais

4. Melhorar as compras para redução do volume de estoque, para baixar este índice

m) Para medir o Desempenho operacional:

2. Buscar a meta de crescimento das vendas de 10%, utilizando-se do contato pós-venda e da propaganda no jornal local e rádio

n) Para medir o Clima organizacional:

2. Através da palestra citada no item “a”, buscar o envolvimento e participação dos servidores

o) Para medir o **Relacionamento com o ambiente:**

2. Utilizar a caixa de sugestões, como forma de pesquisar o interesse do cliente, utilizando-se do formulário apresentado no Anexo 5

ANEXO 7

EMPRESA “B” FASE 1

EMPRESA: "B"
Mês : Outubro / 2000

MISSÃO : Fornecer materiais elétricos na qualidade e preço preferido pelo cliente, fornecendo orientação técnica de uso dos produtos e indicação de

OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado
deste segmento

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resul- -tado	% meta	% result	Dife- renç a
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	2				
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>	2				
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>	3				
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>	1				
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>	30				
TOTAL						

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>	1,2%		
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7		
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%		
TOTAL				

Para medir o **Desempenho operacional**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	6.000		
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%		
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	27.500,00		
TOTAL				

Para medir o **Clima organizacional**:

folha 2/2

Indicador	Fator	Meta	Resultado	%
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%		
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3		
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%		
TOTAL				

Para medir o **Relacionamento com o ambiente**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça
<i>Reclamação da comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	1		
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1		
TOTAL				

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

f) Para medir a **Satisfação do Cliente**:

3. Meta de 15 contatos pós venda por cada vendedor a seu cliente
4. Promover uma palestra para os servidores, de técnicas de atendimento de vendas

g) Para medir o **Desempenho econômico/financeiro**:

2. No que diz respeito a lucratividade e rentabilidade, manter os desempenhos atuais

h) Para medir o **Desempenho operacional**:

2. Buscar a meta de crescimento das vendas de 10%, utilizando-se do contato pós-venda e da propaganda no jornal local e rádio

i) **Para medir o Clima organizacional**:

2. Através da palestra citada no item “a”, buscar o envolvimento e participação dos servidores

j) Para medir o **Relacionamento com o ambiente**:

2. Elaborar uma pesquisa junto aos clientes, para conhecer seus interesses quanto aos produtos e atendimento.

ANEXO 8

EMPRESA "A" FASE 2

GESTÃO ESTRATÉGICA POR INDICADORES DE QUALIDADE folha 1/2

EMPRESA: "A"

Mês : Outubro / 2000 – encerramento do mês

MISSÃO : Disponibilizar a seus clientes, uma linha completa e diversificada de materiais elétricos, com preços, forma de pagamentos e

OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resul- -tado	% meta	% result	Dife- renç a
------------------	--------------	-------------	-------------------------	-------------------	---------------------	-----------------------------

Reação dos clientes	Número de reclamações no período	2	4			-2
<i>Mercadorias com defeito</i>	Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito	2	4			-2
<i>Falta de mercadorias</i>	Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria	2	6			-4
<i>Processo de entrega</i>	Total de entrega fora do prazo	1	0			+1
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	Contato com o consumidor após a venda	60	44			-16
TOTAL						

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença %
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>	1%	1 %	0
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7	7,1	-1,5%
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%	10%	0
TOTAL				

Para medir o **Desempenho operacional**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença %
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	10.000	9.600	-4%
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%	2,5%	-75%
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	22.000,00	20.500,00	-1.500,00
TOTAL				

Para medir o **Clima organizacional**:

folha 2/2

Indicador	Fator	Meta	Resultado	%
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%	0	+10%
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3	1	-2
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%	14%	+4%

<i>TOTAL</i>				
--------------	--	--	--	--

Para medir o **Relacionamento com o ambiente:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça
<i>Reclamação da comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	1	0	+1
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1	1	0
<i>TOTAL</i>				

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

a) Para medir a **Satisfação do Cliente:**

7. Meta de 20 contatos pós venda por cada vendedor a seu cliente
8. Na falta de mercadoria, atender o cliente mesmo que seja necessário adquirir a mercadoria de concorrentes;
9. Promover uma palestra para os servidores, de técnicas de atendimento de vendas

b) Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

5. No que diz respeito a lucratividade e rentabilidade, manter os desempenhos atuais

6. Melhorar as compras para redução do volume de estoque, para baixar este índice

c) Para medir o **Desempenho operacional:**

3. Buscar a meta de crescimento das vendas de 10%, utilizando-se do contato pós-venda e da propaganda no jornal local.

d) **Para medir o** Clima organizacional:

3. Através da palestra citada no item “a”, buscar o envolvimento e participação dos servidores

e) Para medir o **Relacionamento com o ambiente:**

3. Utilizar a caixa de sugestões, como forma de pesquisar o interesse do cliente, utilizando-se do formulário apresentado no Anexo 5

ANEXO 9

EMPRESA “B” FASE 2

GESTÃO ESTRATÉGICA POR INDICADORES DE QUALIDADE **folha 1/2**

EMPRESA: “B”

Mês : Outubro / 2000 – encerramento do mês

MISSÃO : Fornecer materiais elétricos na qualidade e preço preferido pelo cliente, fornecendo orientação técnica de uso dos produtos e indicação de

**OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado
desta segmento**

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resul- -tado	% meta	% result	Dife- renç a
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	2	3			-1
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>	2	1			+1
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>	3	5			-2
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>	1	2			-1
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>	30	32			+2
TOTAL						

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>	1,2%	1,2%	0
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7	7	0
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%	11%	+10%
TOTAL				

Para medir o **Desempenho operacional:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	6.000	6.500	+8%
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%	8%	-20%
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	27.500,00	27.000,00	-500
TOTAL				

Indicador	Fator	Meta	Resultado	%
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%	0	+10
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3	2	-1
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%	0	-10
TOTAL				

Para medir o **Relacionamento com o ambiente:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça
<i>Reclamação da comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	1	0	+1
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1	0	-1
TOTAL				

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

a) Para medir a **Satisfação do Cliente:**

5. Meta de 15 contatos pós venda por cada vendedor a seu cliente
6. Promover uma palestra para os servidores, de técnicas de atendimento de vendas

b) Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

3. No que diz respeito a lucratividade e rentabilidade, manter os desempenhos atuais

c) Para medir o **Desempenho operacional:**

3. Buscar a meta de crescimento das vendas de 10%, utilizando-se do contato pós-venda e da propaganda no jornal local e rádio

d) **Para medir o Clima organizacional:**

3. Através da palestra citada no item "a", buscar o envolvimento e participação dos servidores

e) Para medir o **Relacionamento com o ambiente:**

3. Elaborar uma pesquisa junto aos clientes, para conhecer seus interesses quanto aos produtos e atendimento.

ANEXO 10

EMPRESA "A" FASE 3

EMPRESA: "A"
Mês : Novembro / 2000

MISSÃO : Disponibilizar a seus clientes, uma linha completa e diversificada de materiais elétricos, com preços, forma de pagamentos e

OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	2		
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>	2		
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>	2		
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>	1		
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>	60		

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença %
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>	1%		
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7		
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%		

Para medir o **Desempenho operacional:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	10.000		
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%		
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	22.550,00		

Para medir o Clima organizacional:

folha 2/2

Indicador	Fator	Meta	Resultado	%
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%		
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3		
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%		

Para medir o **Relacionamento com o ambiente:**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça
<i>Reclamação da Comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações da comunidade recebidas no período</i>	1		
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1		

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

d) Para medir a **Satisfação do Cliente:**

4. Meta de 20 contatos pós venda por cada vendedor a seu cliente
5. Na falta de mercadoria, atender o cliente mesmo que seja necessário adquirir a mercadoria de concorrentes;
6. **Testar as mercadorias antes da entrega, para diminuir as devoluções e por consequência, as reclamações dos clientes**

e) Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

3. **No que diz respeito a lucratividade e rentabilidade, manter os desempenhos atuais**

4. Continuar com o critério nas compras para redução do volume de estoque, para baixar este índice de liquidez

f) Para medir o **Desempenho operacional**:

2. Buscar a meta de crescimento das vendas de 10%, utilizando-se do contato pós-venda e da propaganda no jornal local e rádio

g) **Para medir o Clima organizacional**:

1. Promover palestra para buscar maior envolvimento e participação dos servidores

h) Para medir o **Relacionamento com o ambiente**:

1. Utilizar a caixa de sugestões, como forma de pesquisar o interesse do cliente, utilizando-se do formulário apresentado no Anexo 5

EMPRESA: "B"
Mês : Novembro / 2000

MISSÃO : Fornecer materiais elétricos na qualidade e preço preferido pelo cliente, fornecendo orientação técnica de uso dos produtos e indicação de

OBJETIVO GERAL : Buscar um crescimento da participação de mercado
deste segmento

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>	2		
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>	2		
<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>	3		
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>	1		
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>	40		

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>	1,2%		
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>	7		
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>	10%		

Para medir o **Desempenho operacional**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça %
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>	7.000		
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>	10%		
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>	29.000,00		

Para medir o **Clima organizacional**:

folha 2/2

Indicador	Fator	Meta	Resultado	%
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>	10%		
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>	3		
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>	10%		

Para medir o **Relacionamento com o ambiente**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferen- -ça
<i>Reclamação da Comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações da comunidade recebidas no período</i>	1		
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>	1		

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

f) Para medir a Satisfação do Cliente:

3. Aumentar a meta de contatos pós venda para 20 por cada vendedor a seu cliente
4. Suprir o cliente com as mercadorias, mesmo que para isso necessite buscar junto a concorrência

g) Para medir o Desempenho econômico/financeiro:

- 2. No que diz respeito a lucratividade e rentabilidade, manter os desempenhos atuais**

h) Para medir o Desempenho operacional:

- 3. Buscar a meta de crescimento das vendas de 10%, utilizando-se do contato pós-venda e da propaganda no jornal local e rádio**
- 4. Manter a palestra na reunião de fim de mês, para conscientização dos colaboradores, na busca de aumento de mercado.**

i) Para medir o Clima organizacional:

2. Promover palestra para buscar mais envolvimento e participação dos servidores

j) Para medir o Relacionamento com o ambiente:

2. Elaborar uma pesquisa junto aos clientes, para conhecer seus interesses quanto aos produtos e atendimento.

ANEXO 12

FORMULÁRIO DEFINITIVO DO MODELO

GESTÃO ESTRATÉGICA POR INDICADORES DE QUALIDADE folha 1/2

EMPRESA:.....

Mês :

MISSÃO :

OBJETIVO GERAL :

Para medir a **Satisfação do Cliente**

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Reação dos clientes</i>	<i>Número de reclamações no período</i>			(-1)
<i>Mercadorias com defeito</i>	<i>Número de devolução ou troca de mercadorias por defeito</i>			(-1)

<i>Falta de mercadorias</i>	<i>Número de clientes não atendido pela falta de mercadoria</i>			(-1)
<i>Processo de entrega</i>	<i>Total de entrega fora do prazo</i>			(-1)
<i>Acompanhamento pós-venda</i>	<i>Contato com o consumidor após a venda</i>			

Para medir o **Desempenho econômico/financeiro**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Rentabilidade</i>	<i>Lucro/investimento</i>			
<i>Capacidade de pagamento no Curto prazo-índice de liquidez</i>	<i>Ativo Circulante / Passivo Circulante</i>			
<i>Lucratividade</i>	<i>Lucro líquido/Vendas</i>			

Para medir o **Desempenho operacional**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Atendimento de consumidores</i>	<i>Quantidade de consumidores atendidos</i>			
<i>Vendas</i>	<i>Crescimento/período</i>			
<i>Produtividade</i>	<i>Vendas/Vendedores</i>			

Para medir o **Clima organizacional**:

folha 2/2

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença
<i>Rotatividade de pessoal (Turn over)</i>	<i>Pessoal que saíram/pessoal no início do período</i>			(-1)
<i>Proposta de melhorias por funcionários</i>	<i>Total de Idéias viáveis no período</i>			
<i>Treinamento de Pessoal</i>	<i>Pessoal Envolvido em Treinamento / pessoal empregado</i>			

Para medir o **Relacionamento com o ambiente**:

Indicador	Fator	Meta	Resultado	Diferença

<i>Reclamação da Comunidade com a empresa</i>	<i>Número de reclamações da comunidade recebidas no período</i>			(-1)
<i>Pesquisa de tendências de mercado</i>	<i>Número de pesquisas feitas por período</i>			

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA O ATINGIMENTO DAS METAS ESTABELECIDAS:

a) Para medir a **Satisfação do Cliente:**

.....

b) Para medir o **Desempenho econômico/financeiro:**

.....

c) Para medir o **Desempenho operacional:**

.....

d) **Para medir o** Clima organizacional:

.....

e) Para medir o **Relacionamento com o ambiente:**

.....
