

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

**UM MODELO PARA MELHORIA DA QUALIDADE  
DOS SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO NO SETOR  
OUVIDORIA DO PROCON/SC**

**LUÍS ROBERTO HEIDEMANN**

**FLORIANÓPOLIS, JULHO  
2001**

# **UM MODELO PARA MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO NO OUVIDORIA DO PROCON/SC**

**LUÍS ROBERTO HEIDEMANN**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre, especialidade Engenharia de Produção e aprovado na sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD  
Coordenador do Curso de Pós-Graduação

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Fernando Antônio Forcellini, Dr.  
(Orientador)

---

Prof. Osmar Possamai, Dr.  
(Membro)

---

Prof. Luiz Veriano Dalla Valentina, Dr. Eng.  
(Membro)

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	V
LISTA DE TABELAS .....	VI
ABSTRACT .....	IX
RESUMO .....	X
CAPÍTULO 1 .....	1
INTRODUÇÃO .....	1
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	4
1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO .....	5
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	7
CAPÍTULO 2 .....	8
ESTADO DA ARTE .....	8
2.1 INTRODUÇÃO .....	8
2.2 OS CONSUMIDORES/FORNECEDORES NAS RELAÇÕES DE CONSUMO .....	11
2.2.1 O ATENDIMENTO: O GRANDE DIFERENCIAL .....	14
2.3 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DOS PRODUTOS/SERVIÇOS .....	18
2.4 OS FORNECEDORES AGREGANDO VALOR COMO MEIO PARA MINIMIZAR OS CONFLITOS .....	23
2.5 O PROCON NA RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS .....	30
2.6 CONCLUSÕES .....	40
CAPÍTULO 3 .....	42
A ABORDAGEM PROPOSTA PARA A MELHORIA DOS SERVIÇOS .....	42
3.1 ESTRATIFICAÇÃO .....	45
3.2 FOLHA DE VERIFICAÇÃO .....	46
3.3 DIAGRAMA DE PARETO .....	47
3.4 DIAGRAMA DE CAUSA-EFEITO .....	49
3.5 MATRIZ G.U.T .....	50
3.6 PLANO DE AÇÕES E RESPONSABILIDADES - 5W1H .....	51
3.7 CONCLUSÕES .....	53
CAPÍTULO 4 .....	54
APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS : UM ESTUDO DE CASO .....	54
ETAPA 1 – AQUISIÇÃO DOS DADOS .....	55
4.1 ESTRATIFICAÇÃO .....	55

4.2 FOLHA DE VERIFICAÇÃO .....	56
ETAPA 2 – ANÁLISE DOS DADOS .....	58
4.3 DIAGRAMA DE PARETO .....	58
4.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	60
4.4.1 ANÁLISE DO PROCESSO ADMINISTRATIVO COM INVESTIGAÇÃO PRELIMINAR .....	61
4.4.2 ANÁLISE DO PROCESSO ADMINISTRATIVO COM DADOS DO FORNECEDOR INCOMPLETOS .....	64
4.4.3 ANÁLISE DO PROCESSO ADMINISTRATIVO COM DADOS DO CONSUMIDOR INCOMPLETOS .....	66
ETAPA 3 –PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS .....	67
4.5 PRIORIZANDO AS MELHORIAS NOS PROCESSOS: APLICAÇÃO NA OUVIDORIA .....	67
4.5.1 APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT NA PRIORIZAÇÃO DAS MELHORIAS .....	68
4.6 APLICAÇÃO DO 5W1H – PROPOSIÇÃO DE AÇÕES E RESPONSABILIDADE NO SETOR OUVIDORIA. .....	71
4.6.1 ANÁLISE DO PLANO DE AÇÕES E RESPONSABILIDADE.....	71
4.7 ANALISANDO OS RESULTADOS COM A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS NO SETOR OUVIDORIA	76
CAPÍTULO 5 .....	81
CONCLUSÃO .....	81
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXOS .....	88

## LISTA DE FIGURAS

Fig. 2.1 - O triângulo de serviços. (albrecht, 1992, p.25) .....	25
Fig. 2.2 - Organograma da estrutura do procon .....	31
Fig. 2.3 - Números de processos administrativos no setor ouvidoria.....	33
Fig. 2.4 - Atendimentos de consumidores com reclamações de produtos/serviços .....	36
Fig. 2.6 - Fornecedor no "cadastro dos maus fornecedores do procon" .....	39
Fig. 3.1 - Modelo proposto.....	44
Fig. 3.2 - Modelo do gráfico de Pareto .....	48
Fig. 3.3 - Diagrama de Ishikawa .....	50
Fig. 4.1 - Diagrama de pareto com os problemas apresentados pelo setor ouvidoria .....	59
Fig. 4.2 - Causa-efeito para investigação preliminar .....	60
Fig. 4.3 - Diagrama causa-efeito para dados do fornecedor incompletos .....	63
Fig. 4.4 - Diagrama causa-efeito para dados do consumidor incompletos.....	65
Fig. 4.5 - Processos administrativos abertos no setor ouvidoria .....	79

## LISTA DE TABELAS

.Tabela 2.1 - Assuntos com maior número de reclamações no setor Ouvidoria .....	38
Tabela 3.1 - Modelo de estratificação para coleta dos dados .....	45
Tabela 3.2 - Modelo de folha de verificação .....	47
Tabela 3.3 - Pontuação da matriz GUT .....	50
Tabela 3.4 - Matriz GUT .....	51
Tabela 3.5 - Plano de ações e responsabilidades - 5W1H .....	52
Tabela 4.1 - Estratificação .....	55
Tabela 4.2 - Folha de verificação com a frequência dos defeitos/falhas .....	56
Tabela 4.3 - A frequência dos dados para o diagrama de Pareto .....	57
Tabela 4.4 - Tempo de resolução – investigação preliminar .....	62
Tabela 4.5 - Tempo de resolução – dados do fornecedor incompletos .....	64
Tabela 4.6 - Tempo de resolução – dados do consumidor incompletos .....	66
Tabela 4.7 - Matriz Gut para priorizar as causas nos processos .....	69
Tabela 4.8 - Plano de Ações e Responsabilidades .....	73

## **ABSTRACT**

With the whole economy and the increasing technological innovations, has impelled the furnishers the to offer in product/service market with quality, this has occurred, most on account of out the exigency of their consuming. However, the furnishers, neither all has got to obtain the necessity real of their consuming, occasioned innumerable conflict so, that are destined to the sector of PROCON Ouvidoria. In attempt of development of a model to the improvement of the service quality in this sector, and the resolution conflicts, searched to apply some tool of the quality, that was to identify the possible flaw, defect in their process, so to propose the necessary improvement. Across of this tools, was identify the problem principal and your cause as: excess of process open administrative, documentation of the incomplete client, administrative process open with solicitation preliminary investigation, professional with little knowledge of the consumer of the protection code. With the application of the tool of the proposition model in the sector of PROCON Ouvidoria, was identify a reduction administrative process, in reason of the better consciousness of the professional to the quality of the services. The necessary improvement was priority across of the GUT Matrix (Gravity, Urgency, tendency, and with the purpose of to improve the resolution the conflicts of these sector was proportionate a plane of the responsibility and action.

## **RESUMO**

Com a economia globalizada e a crescente inovação tecnológica tem impulsionado os fornecedores a ofertar seus produtos/serviços com qualidade, isto vem ocorrendo, em parte, devido a maior exigência de seus consumidores. Porém nem todos os fornecedores têm conseguido atingir as reais necessidades de seus consumidores, ocasionando assim inúmeros conflitos, que são direcionados ao setor Olvidaria do PROCON. Na tentativa de desenvolvimento de um modelo para a melhoria da qualidade dos serviços neste setor e a resolução dos conflitos, buscou-se aplicar ferramentas da qualidade, que pudessem verificar as possíveis falhas/defeitos em seus processos e propor assim as melhorias necessárias. Através dessas ferramentas, foram identificados os principais problemas e suas causas como: excesso de processos administrativos abertos, dados dos clientes incompletos, processos administrativos abertos com solicitação de investigação preliminar, atendentes com pouco conhecimento de suas ferramentas de trabalho. Com a aplicação das ferramentas no modelo proposto no setor Olvidaria do PROCON, verificou-se uma diminuição da abertura dos processos administrativos, em razão de uma maior consciência para a qualidade, tanto dos atendentes como dos clientes.



# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUÇÃO**

Ao se tratar da relação entre fornecedor e consumidor, deve-se compreender como um processo histórico. Já, na Antigüidade, existiam regulamentações como o Código do Rei Hammurabi (1792-1750 AC), na Babilônia, sobre direitos de patrimônio, familiar, herança, preços, qualidade e confiabilidade dos produtos, serviços, etc.. Na Idade Média, com a expansão do comércio e da manufatura, as adulterações e fraudes, entre o mercado das especiarias, eram bastante comuns, em razão do alto valor das especiarias que as tornavam atraente para as adulterações.

No entanto, a partir do fortalecimento da sociedade capitalista, surgiu o mercado da força de trabalho e o mercado dos bens de consumo, ocorrendo as primeiras manifestações organizadas dos consumidores no final do século XIX. Isso ocorreu nos Estados Unidos em virtude do mesmo ter alcançado mais cedo o estágio da industrialização, e em seguida expandiu-se para dezenas de outros países.

Com o surgimento da industrialização, veio o aumento da produção, trazendo os conflitos entre a indústria e os clientes. Os conflitos surgiram porque a preocupação das indústrias produtoras não era com os clientes, mas apenas com a quantidade de produção que os levariam a aumentar a sua lucratividade.

A partir de então, houve uma reação dos clientes em função da realidade social e econômica da época no sentido de buscar uma maior qualidade e confiabilidade dos produtos/serviços e das informações fornecidas pelas empresas fabricantes. As

empresas/fornecedores<sup>1</sup> começaram, então, a se preocupar não somente com as reclamações dos seus consumidores, mas em ouvir e fazer as melhorias necessárias e de acordo com as suas necessidades.

Assim as relações entre os consumidores e fornecedores, no final do século XX, tomaram uma nova direção. Os consumidores, atualmente, estão mais exigentes por produtos/serviços de melhor qualidade e preços competitivos. Os produtores, por sua vez, juntamente com o avanço da tecnologia, vêm buscando colocar no mercado de consumo, produtos/serviços, cada vez mais diferenciados, para atender às necessidades e exigências dos clientes. Mas o elemento primordial nesse novo cenário é o atendimento das exigências do consumidor final.<sup>2</sup>

Em contrapartida, a economia tornou-se globalizada, e a crescente inovação tecnológica dos produtos/serviços vem ocasionando aumento da competitividade entre os fornecedores. Essa competitividade também ocorre, pela busca no atendimento das exigências de qualidade dos produtos/serviços, com menor custo de produção e de acordo com as necessidades dos seus clientes. Mas nem sempre, a qualidade dos produtos/serviços, bem como o seu desempenho, vem atendendo as necessidades dos clientes, gerando assim inúmeras reclamações.

Já no Brasil, as reclamações vêm ocorrendo de um modo geral, porque os fornecedores brasileiros, pouco têm apresentado melhorias em seus produtos/serviços quanto a inovações para ofertar produtos/serviços com desempenho e qualidade. Além disto, ocorre uma limitação quanto à capacidade de competição no mercado internacional.

Para Coutinho & Ferraz (1995), as deficiências são principalmente técnicas e organizacionais, estando relacionadas à estrutura, ao perfil setorial, e à dificuldade de transmitir progresso técnico de qualidade e produtividade.

---

<sup>1</sup> Neste trabalho será utilizado a definição do Código Defesa do Consumidor de **Empresas/Fornecedores** como sendo o “fabricante, produtor, e ou construtor respondem, independente da existência de culpa, pela reparação dos danos causados aos consumidores por defeitos decorrentes de projeto, fabricação, montagem, formulas, apresentação ou condicionamento de seus produtos/serviços, bem como por informações insuficientes ou inadequadas sobre sua utilização”.

<sup>2</sup> O Código Defesa do Consumidor define consumidor como toda pessoa que adquire ou utiliza produto/serviço exclusivamente para uso próprio, ou seja como destinatário final da cadeia produtiva.

A defasagem tecnológica dos processos, o atraso quanto às tecnologias de produtos, e o pequeno investimento em P&D demonstram a lenta mudança dos fornecedores, orientada para o sistema de gestão de qualidade. Nesse cenário globalizado, não mais será possível a sobrevivência dos fornecedores que apresentarem deficiências técnicas de qualidade e desempenho de seus produtos/serviços.

Como ressalta Coutinho & Ferraz (1995, p 33-34), essas deficiências acabam por limitar a capacidade da empresa de competir através de novos lançamentos, sofisticação, qualidade e diversidade dos produtos e serviços ofertados.

Desta forma, os fornecedores necessitam adequar-se aos avanços tecnológicos, transformando os defeitos dos produtos/serviços em pontos positivos, a fim de melhorar a qualidade dos mesmos para sobreviver neste novo cenário. É chegado o momento de rever os processos produtivos: personalizar os produtos/serviços com as reais necessidades dos consumidores e promover a interação entre consumidores e fornecedores.

Os pioneiros foram os Estados Unidos no reconhecimento das obrigações do Direito do Consumidor pela qualidade dos produtos/serviços. No Brasil a primeira instituição oficial de defesa do consumidor foi criada em São Paulo em 1976. Chamava-se Sistema Estadual de Proteção ao Consumidor. A sigla nasceu daí: PROCON, institucionalizado em 1978. A criação do PROCON em São Paulo estimulou a abertura de PROCONS em outros estados.

Já em Florianópolis, foi instituído através do decreto n. 2.472 de 07/11/88 o Programa Estadual de Proteção e Orientação ao Consumidor - PROCON.

Neste contexto, o setor de Ouvidoria do PROCON, vêm recebendo um número significativo de consumidores com reclamações de produtos/serviços, ofertado por fornecedores, muitas vezes por falta de qualidade e/ou carência nas suas especificações originais. O setor de Ouvidoria, do PROCON por ser o setor chave na resolução dos conflitos, entre consumidores/fornecedores, tem apresentando problemas no seu atual método de trabalho, tais como: excesso de processos administrativos abertos, documentação dos clientes incompletos, processos administrativos abertos com solicitação de investigação preliminar, atendentes com pouco conhecimento dos artigos do Código Defesa do Consumidor, e outros.

Ademais, dentre os problemas levantados no setor de Ouvidoria do PROCON, pode-se afirmar que por ser um órgão público poderia oferecer melhor qualidade na prestação dos seus produtos/serviços. Haja vista que seu atual método de trabalho pouco tem contribuído para os fornecedores produtores na resolutividade dos conflitos e no auxílio a busca das melhorias necessárias em seus produtos/serviços para seus clientes.

A fim de dar uma melhor contribuição na resolução dos conflitos, pode-se afirmar que este trabalho estará centrado no setor de Ouvidoria do PROCON. Este setor não tem acionado corretamente o fornecedor responsável pelas falhas/defeitos apresentados em seus produtos/serviços. A razão é a falta de conhecimento dos atendentes em identificar o fornecedor do produto/serviço reclamado e propor os possíveis e/ou não encaminhamentos, na resolução dos conflitos, seja via telefone ou através de abertura dos processos administrativos.

## **1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO**

De um modo geral, tem-se observado que muitos dos fornecedores pouco tem-se preocupado ou até por falta de conhecimento das falhas/defeitos apresentados em seus produtos/serviços, o que torna-se necessário muitas vezes reverem seus processos de produção, marketing e atendimento. Na maioria das vezes a ineficiência desses processos tem ocasionado a insatisfação dos consumidores por ter adquirido produtos/serviços, com a qualidade abaixo de suas expectativas. Esse descontentamento dos consumidores pela falta de qualidade dos produtos/serviços, muitas vezes tem gerado conflitos entre consumidores e fornecedores que são direcionados ao setor Ouvidoria do PROCON, na busca de solução.

Na tentativa, de contribuir para a melhor resolução dos conflitos, propõe-se como objetivo geral deste trabalho, apresentar um modelo para o setor Ouvidoria do PROCON, que possibilite identificar as possíveis falhas/defeitos em seus processos, e propor as melhorias necessárias para ofertar seus serviços com qualidade para seus clientes.

Assim, este trabalho tem como objetivos específicos:

- a) identificar as principais dificuldades que o Setor Ouvidoria do PROCON apresenta e que influencia na resolução dos conflitos;

- b) verificar como o PROCON pode ofertar seus serviços com maior qualidade para seus clientes na resolução dos conflitos;

## **1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO**

Apesar da evolução da conscientização dos consumidores nos últimos anos, poucos vêm exercendo seus direitos de cidadania através da lei que regulamenta as relações de consumo. Isso vem ocorrendo em parte pela própria cultura dos consumidores brasileiros, muitas vezes por vergonha, falta de tempo, por achar que não irá resolver nada ou até por desconhecer que existe o setor de Ouvidoria do PROCON.

Assim sendo, este trabalho tem como finalidade de identificar as deficiências apresentadas no método de trabalho no setor Ouvidoria do PROCON, e propor melhoria dos processos e procedimentos para oferecer seus produtos/serviços de maior qualidade e confiabilidade para os clientes.<sup>3</sup> Haja vista que todos os clientes terão melhores resultados ao adquirir os serviços com garantia de qualidade.

Juran (1992) coloca que a qualidade é a adequação ao uso, que pode ser desdobrada em dois aspectos. Ausência de deficiências (evitar insatisfação do consumidor) e atender as necessidades dos clientes (garantir satisfação).

Pois, com a melhoria dos processos e procedimentos no setor Ouvidoria, além de obter redução significativa dos custos como: abertura dos processos administrativos com maior conhecimento, localização de seus clientes de forma rápida e eficaz, maior eficiência nos seus encaminhamentos internos (burocracia), redução do número de processos administrativos a ser arquivados. Além disso, estará auxiliando os consumidores e fornecedores na maior consciência para a qualidade e, por conseqüência, a satisfação pelos serviços prestados.

Conforme mostrado na figura 2.4 do capítulo 2, pode-se observar uma tendência nos números de reclamações dos consumidores, em relação aos seus fornecedores de produtos/serviços, no setor de Ouvidoria do PROCON. Pode-se, afirmar que, muitas destas

---

<sup>3</sup> Define-se clientes de uma forma ampliada, ou seja, não apenas as necessidades do consumidor final, mas todos os envolvidos direta ou indiretamente com a cadeia produtiva. Os clientes podem ser externos, intermediários ou internos.

reclamações com determinados produtos/serviços são fruto de fatores alheios, ao controle dos produtos; como armazenagem inadequada no distribuidor, no seu transporte, e do próprio consumidor, no seu manuseio não recomendado em sua casa.

Existe também, as reclamações que estão envolvidas diretamente com as falhas nos projetos dos produtos em razão da rapidez para seu lançamento, falta suporte eficiente na assistência técnica, reposição das peças além do tempo prometido, reposição de peças com falha/defeito pela assistência técnica e sem a garantia das mesmas.

Verifica-se ainda, outros motivos que tem levado os consumidores dirigirem as suas reclamações pelos produtos/serviços adquiridos ao setor de Ouvidoria do PROCON como: falta de cumprimento nas normas de garantia, carência de algum atributo (aparência, composição, apresentação, durabilidade), falta de informações de uso e conservação e outras.

Por outro lado, alguns fornecedores vêm buscando garantir a qualidade de seus produtos/serviços utilizando o telefone 0800, tendo como principal objetivo o atendimento aos clientes para dúvidas, reclamações e sugestões. Ocorre que, independente do seu porte muitos destes fornecedores têm apresentado deficiências em sua estrutura técnica e funcional, e pouco conseguindo atingir as melhorias necessárias e minimizar as reclamações.

Assim sendo, poucos fornecedores, principalmente os de grande porte, tem buscado orientar os Órgãos de Defesa do Consumidor, nos procedimentos de reclamações, visando a garantia da rapidez e eficiência no atendimento aos consumidores. (anexo 1) Isso vem demonstrando a preocupação em buscar informações necessárias em garantir a qualidade de seus produtos/serviços, fazer as melhorias necessárias nos produtos/serviços e até no desenvolvimento de novos produtos.

Quanto ao atendimento dos consumidores com reclamações no setor Ouvidoria do PROCON, não existem dúvidas de que até bem pouco tempo quem ditava as regras nas relações de consumo, eram os fornecedores. Porém, atualmente quem dita as regras é o consumidor, não só por que está cada vez mais exigente com a qualidade e o valor de seu produto/serviço, como também está amparado pelos artigos do Código de Proteção e Defesa do Consumidor.

Diante das exigências do mercado da economia globalizada e da crescente valorização da cidadania, que pressupõe novas posturas com os clientes, não há mais lugar para amadorismo dos fornecedores. O esforço, portanto, estará concentrado na mudança de gerenciamento tanto dos fornecedores quanto do PROCON, cujo atendimento será o grande diferencial, sendo avaliado permanentemente pelo novo consumidor/cidadão.

Assim, a melhoria na prestação dos serviços públicos deverá começar em atividades que colocam frente a frente o funcionário público e os beneficiários dos serviços. Os clientes mais exigentes terão um papel importante para induzir a melhoria contínua da qualidade neste setor - Ouvidoria.

Conclui-se que a gerência percebendo esta mudança, deverá iniciar com novo modelo de gerenciamento, adotando ações adequadas para garantir a satisfação dos clientes. Pois, a sobrevivência desse órgão público dependerá da aprovação dos clientes, do reconhecimento de que o imposto pago justifica-se pela qualidade do serviço prestado.

### **1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho consta de cinco capítulos, incluindo introdução e conclusão. O capítulo 2 traz um estudo do estado da arte das relações entre fornecedores e consumidores. Aborda também alguns meios e formas que os fornecedores podem utilizar para minimizar os conflitos. Além do atual estado e os problemas que o setor de Ouvidoria do PROCON vêm apresentando na resolução dos conflitos entre consumidores e fornecedores.

O capítulo 3 apresenta o modelo proposto para o presente trabalho a fim do setor Ouvidoria adotar melhorias em seus procedimentos e minimizar os problemas na resolução dos conflitos.

O capítulo 4 apresenta a aplicação do modelo proposto no setor Ouvidoria, focalizando os procedimentos, estrutura e os processos administrativos, para melhor resolução dos conflitos entre consumidores e fornecedores.

O capítulo 5 traz as conclusões obtidas, através da aplicação do modelo proposto e algumas recomendações/sugestões para trabalhos futuros envolvendo a melhoria da qualidade dos produtos/serviços na resolução dos conflitos.

## **CAPÍTULO 2**

### **ESTADO DA ARTE**

#### **2.1 INTRODUÇÃO**

O que se procura verificar neste capítulo são procedimentos e métodos que os fornecedores podem utilizar-se para oferecer seus produtos/serviços com qualidade, atendendo as necessidades e satisfação dos consumidores. Caso contrário, pode surgir uma insatisfação com o produto/serviço gerando um conflito que tipicamente é direcionado ao PROCON.

Por outro lado, pode ser verificado através dos conflitos apresentados no PROCON, que, muitos fornecedores de pequeno, médio e grande porte quando na oferta de seus produtos/serviços não vem atendendo as necessidades e expectativas dos seus consumidores. Como consequência, os fornecedores são muitas vezes obrigados a gastar mais com o retrabalho, assistência técnica, ou até mesmo a substituir os produtos a partir das reclamações dos consumidores.

O movimento da qualidade no Brasil vem crescendo nos últimos anos com a adesão de fornecedores de todos os setores, independente de seu porte e da origem de seu capital.

Com a crise econômica, alguns fornecedores buscaram enfrentar o desafio através da revolução gerencial. Foram também importantes as iniciativas dos dirigentes com “visão” e a mudança do comportamento dos consumidores. Portanto já no final da década de 90, o movimento da qualidade representava uma das maiores transformações ocorrida no País.



Já com a abertura econômica, e a concorrência acirrada dos mercados nacional e internacional, com a aprovação do Código de Defesa do Consumidor, bem como o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, estimularam ainda mais a competitividade entre os fornecedores.

Assim, muitos fornecedores vêm procurando adotar em suas estratégias empresariais, como missão mais importante, o consumidor em primeiro lugar e a Qualidade Total dos produtos/serviços. Pode-se, citar algumas estratégias como: melhor atendimento aos clientes, oferta de produto/serviços com qualidade, preço competitivos, entregas no prazo determinado e uma correta assistência técnica no pós-venda.

Entretanto, os fornecedores para garantir a sobrevivência de seus negócios podem utilizar-se de vários métodos para enfatizar a qualidade, que são o envolvimento da gerência, resolução dos problemas em equipe, melhoria dos processos e educação.

Os conflitos, muitas vezes podem estar relacionados com a falta de qualidade dos produtos/serviços. Estes, por sua vez, podem ser minimizados através da melhoria de qualidade nos processos, bem como no oferecimento de um maior valor agregado para os consumidores destes produtos/serviços.

Por outro lado, quando os conflitos entre consumidores e fornecedores são direcionados ao setor Ouvidoria do PROCON, este também, pode contribuir com a resolução dos conflitos, através da melhoria em seu processo de trabalho. No PROCON, através dos processos administrativos arquivados têm-se observado deficiências na disseminação das informações do Código de Proteção e Defesa do Consumidor pela equipe de trabalho, que muitas vezes têm ocasionado a baixa qualidade dos serviços, e associadas a outros problemas tais como:

- profissionais com pouca qualificação;
- pouca agilidade no atendimento;
- carência de infra-estrutura física e funcional;
- falta de confiabilidade nas informações para os clientes;
- clientelismo em alguns processos;

- lenta resolução dos conflitos;
- abertura de processos administrativos sem necessidade.

As atividades realizadas pelo PROCON, mesmo com os problemas aparentes, têm contribuído significativamente para com os consumidores na resolução dos conflitos em sua Ouvidoria.

Este setor vem atendendo os consumidores em função do descontentamento e frustração de terem adquirido de fornecedores produtos/serviços cuja qualidade não foi satisfatória. Na Ouvidoria, o trabalho de resolução dos conflitos inicia-se através de contato telefônico, onde fornecedor recebe uma sugestão para resolver a reclamação do consumidor. É comum a situação na qual muitos dos fornecedores não levarem a sério os casos de insatisfação com seus produtos/serviços, não corrigindo as falhas em seus processos, e pouco fazendo para manter o consumidor satisfeito. Isto é constatado pelo elevado número de consumidores que chegam ao PROCON com reclamação de um mesmo fornecedor.

O PROCON, por ser o principal órgão público responsável na resolução dos conflitos entre fornecedores e consumidores, também pode e deve oferecer produtos/serviços com qualidade para seus clientes.

Nesse contexto, Ferroli (1999), citando Harrington & Harrington coloca que o órgão que não tiver um excelente QMS (Quality Management System) com uma eficaz resolução de conflitos em equipe, não conseguirá os níveis e os índices de melhoria necessários para cumprir sua missão (p.8).

Assim, pode-se esperar que, o PROCON, com produtos/serviços de qualidade acabe por proporcionar satisfação plena aos clientes que o procuram. Os consumidores serão, na verdade o marco de referência para atestar a real qualidade dos produtos/serviços prestados. Devido ao seu íntimo relacionamento com os produtos/serviços, juntamente com as exigências dos clientes, a melhoria no método de trabalho do PROCON, torna-se extremamente necessária para oferecer produtos/serviços de qualidade.

## **2.2 OS CONSUMIDORES/FORNECEDORES NAS RELAÇÕES DE CONSUMO**

O desenvolvimento tecnológico e industrial vem de uma forma cada vez mais significativa, exigindo a busca de certificações e contribuindo para ampliar a sofisticação dos produtos/serviços. Assim, muitos dos fornecedores tem-se utilizado dessa certificação para lançar no mercado seus produtos/serviços cada vez mais sofisticados, quanto a segurança, desempenho e padrões adequados de qualidade.

Jocou & Lucas (1996 p.22) definem qualidade como uma “prática de administração para conceber, elaborar e propor aos clientes, de maneira cada vez mais econômica, produtos de valor sempre maior”. É bom enfatizar que a qualidade inclui as atividades anteriores ao projeto e posteriores até mesmo ao uso do produto pelo consumidores finais.

Ao mesmo tempo, que o avanço da tecnologia traz benefícios, contribuindo para a melhoria da qualidade dos produtos, constatam-se perdas significativas para os consumidores, em função da rapidez das mudanças tecnológicas e a redução do ciclo de vida dos produtos/serviços.

Os consumidores ao adquirem seus produtos/serviços esperam que suas necessidades e expectativas sejam superadas, porém torna-se importante que os fornecedores utilizem-se de pessoal capacitado e ferramentas adequadas para projetar um projeto de qualidade.

A importância de desenvolver um projeto de produto/serviço com qualidade, torna-se eficaz na medida que são usadas as devidas ferramentas que irão auxiliar nesse processo. Para tanto deve-se buscar a seleção das especificações do produto para atingir as metas impostas pelas necessidades de mercado e objetivo dos fornecedores

Em relação aos fornecedores, observa-se que estes vem de forma cada vez maior, buscando melhorias para ofertar no mercado os seus produtos/serviços com maior nível de qualidade. Entretanto, isto tem ocasionado uma competitividade mais acirrada dos fornecedores, de forma a ganhar maior participação no mercado com seus produtos/serviços.

Coutinho & Ferraz (1995) salientam que a maior parte das empresas brasileiras ressentem-se de ausência de interação intensa entre clientes e produtores e carecem de

relacionamento mais cooperativo entre consumidores e produtores. Entretanto, os fornecedores que procuram interagir com os consumidores já vêm buscando diversas ferramentas para receber reclamações, e oferecendo sugestões para melhorar a qualidade dos seus produtos/serviços, tais como:

- novos serviços de atendimento ao consumidor;
- ombudsman, que faz a representação do consumidor dentro da empresa;
- conselhos de consumidores passando a fazer parte nas políticas de marketing;
- pesquisas de satisfação de clientes medindo o quanto os fornecedores estão alcançando a satisfação de seus consumidores.

Isto indica que muitos dos fornecedores estão buscando novas ferramentas para oferecer qualidade em seus produtos/serviços e atender as necessidades e expectativas de seus consumidores. Mas, verifica-se ainda, a necessidade de fazer constantes investimentos para se atingir a boa qualidade dos produtos/serviços.

Já Abreu (1996, p.27) evidência que “vários estudos econômicos mostram que o valor de um consumidor para uma empresa cresce e seus custos declinam durante sua permanência com ela. À medida que as compras de um consumidor aumentam, os custos operacionais da empresa diminuem”.

O consumidor, quando adquire um produto/serviço deseja, que este seja confiável e não venha a apresentar defeito ou falha durante sua utilização. Mas para que o produto seja confiável deve ter uma correta utilização.

Os consumidores, além de ter cultura diversificada, com vários níveis de renda, muitas vezes não seguem as informações sobre a utilização de forma correta dos produtos/serviços adquiridos. Por outro lado, nas relações comerciais nem sempre os vendedores tem conhecimento do produto/serviço, e poucos são os que adotam como hábito oferecer informações aos consumidores para sua devida necessidade e que este venha ser confiável dando satisfação para o consumidor.

Pode-se dizer ainda, que muitos fornecedores vem utilizado-se de empresas terceirizadas para realizar atividades, colocadas em atividades inferiores tais como: cadastro, financiamento, entrega, montagem, assistência técnica, sem comunicar para os

consumidores. Para estes fornecedores, pouco têm-se preocupado ou por falta de conhecimento não tem procurado corrigir as falhas em seus processos, dando continuidade na forma de como vem sendo gerenciado o atendimento aos consumidores, e delegando o pós-venda a setores de reclamações, de serviços e de garantia,. Isso mostra que os fornecedores tem-se preocupado apenas com seus produtos/serviços e muito pouco com a satisfação de seus consumidores.

Por outro lado, o Código de Proteção e Defesa do Consumidor define o fornecedor de forma abrangente, e o PROCON em seu atendimento muitas vezes tem dificuldade em definir e localizar o fornecedor responsável pelo produto/serviço que gerou o conflito, o que algumas vezes tem dificultado a resolução dos conflitos.

Zülke (1991, p.44) define fornecedor, através do Código Defesa e Proteção do Consumidor, como sendo “toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvam atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação importação,....”.

A falta de eficiência no PROCON na resolução dos conflitos, dificulta a conscientização para a qualidade associada aos consumidores e fornecedores. Pois em seu atendimento, na maioria das vezes, até por falta de conhecimento não tem identificado o fornecedor responsável pelo projeto, fabricação, montagem, e as informações sobre sua utilização.

Pode-se, dizer que, a falta de motivação e treinamento no PROCON, e também o pouco conhecimento relativo a qualidade, fazem com que seus recursos humanos realizem apenas suas atividades de rotina. Como a preocupação maior é atender os consumidores, o órgão tem como método acionar o fornecedor mais próximo devido a facilidade de localização. Este pode ser o fornecedor varejista, a assistência técnica ou a empresa fabricante. O que muitas vezes leva a não resolução do conflito devido ao fornecedor acionado não ser o responsável pela não conformidade do produto/serviço.

Considerando os conflitos com fornecedores de pequeno, médio ou grande porte, e independente do produto/serviço adquirido, o que o consumidor espera do PROCON, é um atendimento rápido e eficiente e que de satisfação.

Observa-se então, que para obter uma melhor resolução dos conflitos, o PROCON deveria contribuir com melhorias nos seus processos de atendimento, oferecendo qualidade em seus produtos/serviços para os fornecedores e consumidores.

### **2.2.1 O Atendimento: o grande diferencial**

O desenvolvimento tecnológico e industrial no mundo, e no Brasil com a abertura da economia na última década vem provocando um crescimento sem precedentes nos níveis de qualidade dos produtos/serviços oferecidos no mercado. O aparecimento de novas tecnologias de processos, projeto, fabricação e operações, juntamente com a valorização do capital humano, vem tornando-se possível o aumento de produtos/serviços cada vez mais complexos.

Essas novas tecnologias, que além de possibilitar o crescimento da oferta dos produtos/serviços, contribuiu para os novos processos gerenciais que os métodos e teorias de administração tradicionais não vem conseguindo solucionar. Esses processos gerenciais frequentemente envolvem pessoas e atividades que resultam em não-conformidade e especificações nos produtos/serviços.

O consumidor, em função de sua constante insatisfação ao adquirir produtos/serviços cujo desempenho não atende suas expectativas, passa a exigir a qualidade como um dos fatores para sua decisão de compra.

Assim, todo fornecedor deve colocar sua organização com visão no consumidor, não só em termos de marketing de conquista, mas também de qualidade dos produtos e serviços ofertados. Para tanto, considera-se que um meio de focalizar os consumidores, é através de um canal de atendimento, e no ajustamento dos produtos/serviços, às necessidades dos consumidores que é o caminho mais adequado e seguro que os fornecedores deveriam oferecer para garantir o lucro e sua permanência no longo prazo.

Quando se fala em atendimento, é preciso diferenciar aquele que visa apenas o cumprimento dos processos, daquele que visa a qualidade total dos produtos/serviços e a satisfação dos consumidores.

Whiteley & Hessian (1996), colocam que o atendimento visando o cumprimento dos processos se limita a executar somente o necessário para cumprir sua obrigação, seja apenas moral ou legal. Já no atendimento com qualidade e satisfação dos consumidores, existe uma preocupação em “ir além”, ou seja, não basta apenas cumprir sua obrigação, tem-se o objetivo de atender cada vez melhor, tanto no sentido de melhorar cada vez mais o produto/serviço oferecido, como atender as expectativas do consumidor, tornando-o cada vez mais satisfeito.

Inicialmente os fornecedores que adotaram a prática de canal de atendimento com os consumidores, no Brasil, foram os de grande porte, principalmente aqueles ligados às multinacionais. Através desse mecanismo, vêm procurando garantir a "Satisfação Total" do consumidor, facilitando a adequação do produto/serviço às necessidades dos consumidores, além de obter informações para corrigir possíveis defeitos em seus produtos/serviços.

Essa prática acabou estendendo-se até os fornecedores de menor porte, em função do Código de defesa do Consumidor, que não obriga a criação do serviço, mas tornou o consumidor mais ciente de seus direitos.

Não se trata apenas de valorizar o consumidor pós-moderno. Trata-se, isto sim, de reconhecer as mudanças na sociedade e no próprio estilo de vida das pessoas. E estas mudanças, queiram-se ou não, afetam as relações comerciais. Em tempos de globalização e semelhança de produtos/serviços, os fornecedores podem se utilizar de um diferencial que é o atendimento, sendo uma das formas mais adequadas que pode ser utilizada para garantir seus compradores potenciais, garantindo assim maior fidelidade a marca de seus produtos/serviços.

O fornecedor que procurar adotar o atendimento de qualidade, está interessado em valorizar o consumidor, abrindo suas portas facilitando o acesso do consumidor para dúvidas, sugestões e reclamações. Mas para isso, torna-se necessário, capacitar e motivar seus funcionários para realizar suas atividades de melhoria constante dos produtos/serviços.

Além disso, os fornecedores que procuram fazer pesquisa sobre o atendimento ao consumidor tendem a ganhar em vantagem competitiva, pois mostram as deficiências de áreas onde devem ser aprimoradas. Assim os fornecedores podem transmitir fidelidade em seus produtos/serviços e transformar os consumidores em potenciais compradores, além de

diminuir seus custos. Sabe-se que o consumidor satisfeito indica muito outros. Da mesma forma, um consumidor insatisfeito tira consumidores potenciais, e, em muitos casos, consumidores fiéis.

Segundo Dufour (1996), produtos/serviços melhorados são aqueles sobre os quais os fornecedores têm total domínio, já que estão presentes no mercado e necessitam ser melhorados por alguma ineficiência que apresentam ou então pertencem a programas de reprojeto (melhorias constantes) (p.11). O autor coloca ainda que estes produtos/serviços não são considerados como novos para o fornecedor, podendo ser considerados como produtos/serviços novos no mercado, devido às suas novas qualidades.

Os fornecedores deveriam oferecer um atendimento personalizado aos consumidores fiéis. À medida que o consumidor começa a confiar no atendimento que recebe, fica mais disposto a comprar, evitando assim a fuga para o concorrente.

A evolução do conceito de produto/serviço pouco tem feito diferença para o consumidor, pois é da qualidade destes que os consumidores fazem reclamações dos fornecedores. Abreu (1996, p. 25) afirma que os fornecedores parecem não perceber que os produtos/serviços constituem a grande diferença de um negócio. A autora diz ainda que “os produtos/serviços são lembrados e comentados, sejam eles bons ou ruins, e as imagens positivas de confiança, familiaridade e bons serviços ainda determinam a preferência do consumidor” (p.25).

Quando se fala em produto/serviço, logo vem a mente em superar uma necessidade humana. Portanto torna-se difícil fazer uma definição, pois ambos, tanto produto como serviço tem como objetivo facilitar a vida das pessoas. Cada consumidor tem um tipo de necessidade, e cada um tem um estímulo para a compra do produto/serviço. Isso quer dizer que, para o consumidor, o produto/serviço deve ser de qualidade, além de atender suas expectativas quanto ao custo e, aos aspectos voltados à segurança, à saúde e à proteção ao meio ambiente.

Para Normann (Apud Pedroso, 1998, p.19), um produto pode ser claramente descrito em termos de seus atributos, senão de duas funções: tamanho, partes, materiais e assim por diante. Um serviço não pode ser facilmente especificado nem realmente demonstrado antes da compra.



Pois, nos serviços, a relação entre o fornecedor e consumidor se dá de uma forma direta, com o trabalho sendo executado, na maioria das vezes na presença do cliente.

O desenvolvimento dos produtos/serviços que visam satisfazer os anseios e interesses, tanto internos como externos dos fornecedores, tem como foco principal o cliente e seu meio. Entretanto, por diversas razões, como compra por impulso, pouco esclarecimentos dos consumidores que não lêem os rótulos dos produtos/serviços, os manuais de funcionamento, garantia e até o contrato celebrado, tendem a gerar os conflitos. Para Manganote (1997, p. 34), “essa atitude diante dos conflitos necessita de mudanças na cultura do fornecedor, muito mais profunda, do que num primeiro momento possa-se pensar”.

A falta de atendimento adequado por parte de alguns fornecedores, tem, muitas vezes, gerado conflitos com seus consumidores. Esses conflitos podem também estar relacionados com a baixa qualidade dos produtos/serviços ofertados. Porém, os fornecedores necessitam mudar suas formas de gerenciamento, nos processos de atendimento, aos consumidores.

Segundo Rossi (1997) hoje em dia, a consequência dos conflitos entre consumidores e fornecedores tem apresentado resultados mais graves do que em qualquer outro período, acarretando perdas extremamente custosas nos indicadores de satisfação de clientes, fidelidade dos clientes, conquista de novos clientes, rentabilidade e imagem.

Torna-se evidente que, para o consumidor, o que contará para sua satisfação, não é apenas a qualidade percebida pelo bom desempenho do produto/serviço, mas aquilo que supere suas expectativas, quanto a eficácia técnica dos processos adotados pelo fornecedor.

Ademais, o sucesso implica para o fornecedor, quando se mostra preocupado, na melhoria dos seus processos, resultando em produtos/serviços de qualidade. Assim a melhoria dos seus processos traduz-se, em parte na resolução dos conflitos com os consumidores e, como consequência, obtendo ganhos significativos em competitividade no volume de vendas e lucratividade.

Hoje, não adianta ter um bom produto/serviço se não houver a satisfação plena do cliente. O consumidor é, na verdade, o marco de referência para testar a real qualidade do produto com serviço prestado. Afinal, nessa era de globalização juntamente com a semelhança de produtos/serviços, um importante diferencial para um fornecedor será

oferecer produtos/serviços de qualidade e atender às necessidades e expectativas dos consumidores. Como a qualidade não é novidade, essa será a preocupação de se refletir os conflitos entre fornecedores e consumidores. Pode-se dizer ainda que o conflito, entre os consumidores e fornecedores, é o resultado da ineficiência de processos que gerou produtos/serviços no qual a qualidade não ofereceu plena satisfação.

Pode-se dizer que a sobrevivência dos fornecedores torna-se mais acirrada pela necessidade de oferecer produtos/serviços de qualidade às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos. E o atendimento de qualidade só será viável quando houver o comprometimento de todas as pessoas envolvidas no processo tanto produtivo quanto no atendimento aos seus clientes.

Em seguida será abordada a importância da qualidade dos produtos/serviços, para minimizar os conflitos.

### **2.3 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DOS PRODUTOS/SERVIÇOS**

Um bom produto/serviço, já não vem garantindo a vantagem competitiva para o fornecedor. A visão direcionada ao produto/serviço está superada. O consumidor, é, na verdade o marco de referência para atestar a real qualidade do produto/serviço ofertado.

Pelo exposto, explica-se o motivo de todo o esforço que muitos dos fornecedores vem direcionando os seus produtos/serviços, evitando reclamações e procurando dar satisfação aos seus clientes.

Quando se fala em qualidade logo vem a mente do consumidor o bom atendimento, o desempenho, durabilidade e preços acessíveis dos produtos/serviços. Assim observa-se que muitos dos fornecedores, tanto os de grande porte como os de menor porte, já vêm buscando colocar, no mercado de consumo, produtos/serviços de melhor qualidade que atendam as reais necessidades dos seus clientes.

Os precursores da Qualidade Total foram nas técnicas de gestão empresarial foram Juran e Deming. Hoje a Qualidade Total está nos quatros cantos do planeta, do Japão aos Estados Unidos, da Europa aos chamados tigre Asiáticos, da China ao Brasil.

No Brasil, a forma que muitos dos fornecedores oferecem a qualidade dos seus produtos/serviços, ainda está muito aquém dos padrões internacionais. Pedroso (1998, p.8) apud Paladini salienta a relevância de saber o que é qualidade, para que os esforços destinados a obtê-la sejam direcionados corretamente.

Nesse sentido, enfatiza-se que os fornecedores brasileiros, no contexto da economia globalizada, estão enfrentando uma acirrada competitividade nunca vista nas últimas décadas. A tendência, de quem sairá ganhando em competitividade, será o fornecedor que procurar ofertar maior qualidade, em seus produtos/serviços, para atender às necessidades e expectativas de seus consumidores.

Segundo Albrecht(1992) qualidade dos produtos/serviços “é a capacidade de uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um conflito ou fornecer benefícios a alguém”. Entretanto, mesmo que muitos dos fornecedores brasileiros venham buscando adequar seus produtos/serviços, dentro de um conceito mais amplo de qualidade, nem sempre vêm obtendo resultados significativos e condizentes com a realidade.

Na verdade, os fornecedores necessitam ter como definição para dar plena satisfação ao consumidor com o produto/serviço, o que é afirmado por Harrington, apud Pedroso, (1998 p.9) “satisfazer ou exceder as expectativas do consumidor, por um custo que represente valor para ele”. Nesse sentido, o autor enfatiza, ainda, que esses fornecedores serão adeptos à criação de consumidores, não apenas da criação de produtos/serviços.

Alguns fornecedores, principalmente os de grande porte, vêm superando as necessidades e expectativas dos consumidores com a qualidade dos produtos/serviços. Estes fornecedores têm procurado garantir a “Satisfação Total”, nos seus produtos/serviços, em caso de haver alguma insatisfação por parte do consumidor.

Entretanto, para atingir estes patamares, torna-se necessário para o fornecedor criar uma cultura empresarial, de modo que todos os funcionários estejam propostos a encantar os consumidores. Os produtos/serviços são eficientes e de qualidade, quando há um relacionamento com os consumidores de forma pessoal, interativa. Para isso torna-se necessário: interagir, identificá-los, diferenciá-los e personalizar os produtos/serviços para a necessidade de cada consumidor.

No entanto, também podem ocorrer perdas de competitividade devido a baixa qualidade dos produtos/serviços gerando conflitos com seus consumidores. Esses conflitos ocorrem normalmente quando cada departamento tem seu processo de trabalho isolado, onde falta integração e ou comunicação entre os departamentos para qualificar os produtos/serviços em todos os seus atributos.

Outra resposta para os conflitos seria a de colocar maior ênfase na administração dos processos-núcleo dos negócios, que no dizer de Kotler (1994. p. 54) pode ser da seguinte forma:

- ***processos de realização de novos produtos***: todas as atividades envolvidas na identificação, pesquisa, desenvolvimento e lançamento de novos produtos com sucesso, com velocidade e alta qualidade;

- ***processos de administração de estoques***: atividades envolvidas na administração e localização de estoques de produtos semi-acabados e produtos acabados, de modo que os suprimentos adequados estejam disponíveis em quantidades adequadas.

- ***processo pedido recebimento***: todas as atividades envolvidas no recebimento de pedidos, aprovação, embarque pontual do produtos e entrega.

- ***processo serviço dos consumidores***: atividades envolvidas na facilidade de acesso dos clientes às pessoas adequadas.

Evidencia-se, com isso que esses processos evoluem para a qualidade a medida que cada fornecedor busca a sistematização, por normas escritas, com padrões e requisitos para as atividades de cada processo produtivo. Pois, as normas sendo organizadas nos manuais de qualidade das empresas são requisitados com freqüência, nas relações comerciais entre clientes e fornecedores. Assim, dos fornecedores obtém-se da garantia da qualidade dos produtos/serviços tendo como conseqüência a minimização dos conflitos com os consumidores.

Em tempos de competitividade acirrada, os fornecedores não devem utilizar estratégias do marketing, pensando apenas como um departamento de vendas. Os gerentes de marketing devem ter a função de ofertar os produtos/serviços personalizados, bem como

estimular o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria contínua dos produtos/serviços.

O fornecedor, além de ofertar produto/serviços de qualidade, deve adotar processo de relacionamento com seus consumidores. No passado, os fornecedores estavam convictos que os consumidores estavam garantidos, mesmo apresentando deficiências no processo entre os departamentos. O consumidor sempre terá em mente a confiança e lealdade do fornecedor que tende a oferecer maior peso de valor de seu produto/serviço. Assim, os fornecedores que souberem superar as necessidades e expectativas de seus consumidores tendem em ganhar em vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A competitividade já se traduz nos fornecedores mais eficientes, sendo aqueles que reconhecem a equipe de vendas como a chave para conquistar e manter os consumidores. No entanto, os fornecedores devem capacitar seus recursos humanos, enfatizar a importância do trabalho em equipe e, além de tudo, premiar a importância da criatividade individual.

Kotler (1994) afirma que, com a capacitação, o departamento de marketing seria um dos responsáveis pela busca de soluções nos conflitos com os consumidores. Assim os vendedores aprendem a ouvir e questionar, para identificar as necessidades dos consumidores e oferecer solução através do atendimento e produtos/serviços de qualidade (p.603).

Ouvir os consumidores é a parte fácil. Fazer o que eles querem sem gastar demais pode ser difícil. “Processos de produção industrial mais acelerados e aprimorados levariam a produtos melhores e a maior participação do mercado” (Grusing, 1994, p.4). Essa mensagem foi popularizada por Deming na década de 50 e não demorou muito a se tornar função obrigatória nas empresas japonesas. A teoria da Qualidade migrou para o Estados Unidos na década de 80, tentando reproduzir o milagre japonês, que em seguida espalhou-se para os quatro cantos do planeta.

Em contrapartida existem as ferramentas que podem ser utilizadas na melhoria da qualidade a fim de satisfazer tanto o processo produtivo quanto na execução dos serviços. Um crescente número de empresas vem utilizando estas ferramentas para a melhoria da

qualidade e que produzem vantagens para os clientes, ao mesmo tempo baixando os custos ou aumentando as vendas.

Uma das ferramentas que pode se adotar é equipe autogerida, onde o grupo de funcionários é responsável pelo processo de trabalho e por todas as atividades ligadas a esse processo. A equipe trabalha junta para fornecer um produto/serviço com uma qualidade que atenda a necessidade dos clientes.

Essa ferramenta eleva a qualidade do produto/serviço pela adoção dos padrões elevados e pela redução das etapas do processo de trabalho, além de ampliar o foco dos clientes. (Rigby, 126 p.)

Pode-se ainda citar outro fornecedor que vem utilizando as ferramentas da qualidade, como o PDCA, para eliminar possíveis efeitos indesejáveis. Em 1996 o setor de Restaurante Peixoto, sediado em Uberlândia percebeu que havia um alto índice de desperdício. Naquele ano, a média de desperdício por pessoa era de 60g.

Considerando que a empresa tem 1.100 clientes, os alimentos desperdiçados seriam suficientes para alimentar 132 pessoas por dia (500g por pessoa). Após o uso da ferramenta da qualidade, o índice de desperdício foi reduzido em 86,6%, sem afetar a qualidade das refeições, e as despesas com gêneros alimentícios foi reduzida em 54,4% (em relação ao ano anterior). Um funcionário do restaurante cita que “a motivação que teve para cooperar com a campanha dos desperdícios não foi um prêmio, mas um incentivo. Eu era conhecido como o maior desperdiçador de comida da empresa, mas, com a determinação, eu consegui mudar essa imagem”.(Falconi, 1998).

Observa-se que as ferramentas mais utilizadas, no Gerenciamento da Qualidade Total são: Desdobramento da Função Qualidade (QFD), Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), e Plan – Do – Check – Action (PDCA).

O PROCON, por ser um órgão público poderia dar melhor contribuição para a sociedade, dando maior enfoque na qualidade dos serviços, em setores que carecem de melhorias para cumprir sua missão. As ferramentas para solução de problemas na prestação dos serviços que serão utilizadas para o presente trabalho, podem ser visualizadas na figura 3.1 do próximo capítulo.

Atualmente, o consumidor passa a ter elevada importância, e busca adquirir valor, não só pelo produto/serviço, mas pelo pleno atendimento às suas necessidades e expectativas. E valor é a palavra chave, que traduz produtos/serviços de qualidade e confiabilidade a preços competitivos.

Desta forma pode-se dizer que o consumidor é o juiz da qualidade do produto/serviço ofertado. É o consumidor quem determina a satisfação pelo produto/serviço, e ele sempre quer mais. Quando quer mais é porque aumentou o seu nível de necessidade e expectativa. Daí a necessidade de ofertar o que ele considera relevante, isto é, o que agrega valor para ele.

Conclui-se que uma maior agregação de valor pode ser o pleno atendimento à função básica do produto/serviço quanto ao desempenho ou a diversidade de características de sua apresentação. Isso já oferece a garantia da qualidade do produto/serviço e minimiza os conflitos com os consumidores.

No próximo item, será visto como os fornecedores podem agregar valor para minimizar os conflitos.

## **2.4 OS FORNECEDORES AGREGANDO VALOR COMO MEIO PARA MINIMIZAR OS CONFLITOS**

Para minimizar os conflitos, os fornecedores podem-se ainda utilizar uma maior agregação de valor para os consumidores. Kotler (1994) deixa bem clara esta agregação de valor quando salienta que “quem atende as necessidades são aqueles fornecedores que oferecem valor superior a seus consumidores.” (p.48).

Quando se fala em valor, pode-se deduzir inúmeras interpretações, pois a amplitude do conceito torna-se diferente para o consumidor e o fornecedor. Assim, pode-se deduzir que a percepção de valor é algo individual para cada consumidor, pois eles estão dispostos a despende o valor monetário pela qualidade dos produtos/serviços e outros fatores que determinam seu preço no mercado.

Pedroso (1998, p.37) apud Albrecht, enfatiza como o objetivo das organizações é satisfazer seus clientes; qualidade pode ser expressa como “uma medida do grau em que

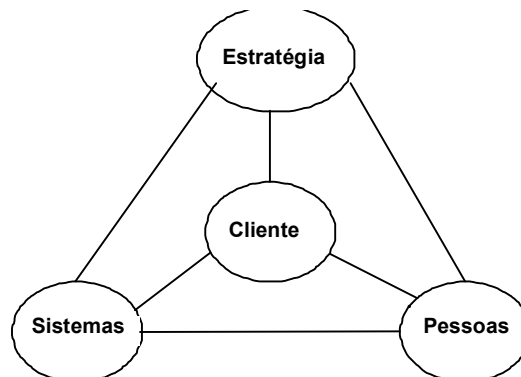
algo ou uma experiência satisfaz uma necessidade, resolve um problema, ou adiciona valor para alguém”. Nesse sentido, o fornecedor que melhor direcionar suas atividades cujo objetivo será oferecer produtos/serviços com maior agregação de valor para os consumidores, também estará buscando atender as necessidades e expectativas de seus consumidores.

Além disso, os fornecedores devem adotar como estratégia a retenção e o desenvolvimento de consumidores, buscando sempre agregar valor em seus produtos/serviços. À medida que o fornecedor tenha como meta a qualidade em seus processos e passe a desempenhar suas atividades, com maior agregação de valor para os consumidores, melhor do que seus concorrentes, certamente ganhará em vantagem competitiva.

Pode-se afirmar que o fornecedor melhor posicionado é aquele que combina um patamar elevado na qualidade do produto/serviço (valor adicionado) com o elevado número de vendas.

Para Albrecht apud Pedroso (1998 p.41), os fornecedores estão começando a perceber que no cliente encontra-se toda a razão de concentrar qualidade na organização; que as estratégias da organização (visão, missão e valores centrais) devem estar bem claras; que as pessoas não são obstáculos, mas sim o que faz a qualidade dar certo; que os sistemas são o valor para o consumidor, os meios para atingir os fins.

Albrecht (1992, p.24), enfatiza que, no triângulo dos serviços, todas as relações são governadas com uma única direção (figura 2.1), tornar a estratégia da empresa, os sistemas e as pessoas enfocadas sempre nas necessidades dos clientes. E estes, que irão formar seu julgamento de valor pela qualidade dos produtos/serviços.





*Fig.2.1 – O triângulo de serviços. (Albrecht, 1992, p.25)*

Pedroso (1998, p.42) reitera que o triângulo representa graficamente a interação dos três fatores chaves, que devem atuar conjuntamente, para que se tenha um nível mínimo de qualidade de produto/serviço:

1) estratégia bem concebida para o produto/serviço: orienta os funcionários a buscar as verdadeiras necessidades dos clientes; se a visão, a missão e os valores não estiverem claros, haverá falta de foco e direção;

2) pessoal de linha de frente orientado para o consumidor: consegue-se, através dos gerentes, estimulando os funcionários que entregam o produto/serviço a prestarem atenção nas necessidades dos consumidores.

3) sistemas voltados para o consumidor: são os meios para se atingir-se os fins, isto é, o valor superior para o consumidor; todos os métodos, procedimentos e processos de trabalho devem trabalhar com o propósito de gerar e agregar valor.

Entretanto, verifica-se que muitos fornecedores ainda têm como meta os processos direcionados para seus produtos/serviços, e que poucos têm se preocupado em agregar valor para os consumidores.

Para Levitt (1986) o perigo pode estar à vista, pois “se os fornecedores agem em plena consciência do que está acontecendo, tendem invariavelmente a considerar-se pessoas empenhadas em produzir produtos/serviços e não em produzir valor para os consumidores (p.47). Considera ainda, que o fornecedor está em decadência quando coloca para os vendedores “vocês coloquem os produtos/serviços; nós nos preocupamos com os lucros”.

Conforme enfatiza Raphael (1999, p.75), um estudo publicado na *Harvard Business Review* por Frederick F. Reichheld e W. Earl Sasser, *Zero Defections*, revelou que para um produtor a “retenção de 5% dos consumidores que deixam, seus lucros totais poderiam quase dobrar”. O autor afirma ainda que isso faz sentido, quando o fornecedor percebe que os consumidores geram mais lucros cada ano que passam juntos. Os consumidores fazem publicidade gratuita e a melhoria contínua dos produtos/serviços prestados é um investimento, não um custo.

Para Fusco (1995, p. 48), “a satisfação sentida pelo consumidor é que irá determinar a inserção de valor ou não, de um dado fornecedor em seu conjunto de consciência”. Para que o consumidor possa se sentir satisfeito com relação ao produto/serviço adquirido, associando valor a sua consciência, torna-se necessário um processo de trabalho, na empresa, com integração de todos os departamentos, orientados para a qualidade dos produtos/serviços. Neste sentido, Fusco (1995), ainda ressalta as dimensões que o fornecedor deverá adotar para agregar maior valor e aumentar as expectativas dos consumidores quanto à qualidade dos produtos/serviços:

- **atendimento:** atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia;
- **consistência:** conformidade com experiência anterior, ou seja, ausência de variabilidade no resultado ou processo;
- **competência:** habilidade e reconhecimento para executar o serviço; relaciona-se com as necessidades técnicas dos consumidores;
- **velocidade de atendimento:** prontidão da empresa e dos funcionários em prestar o serviço;
- **flexibilidade:** capacidade de mudar e adaptar a operação, devido a mudança nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- **credibilidade/segurança:** baixa percepção de risco, corresponde à habilidade de transmitir confiança;
- **acesso:** facilidade de contato e acesso, localização conveniente, horas de operação;
- **custo:** fornecer serviço de baixo custo.

Pode-se, então, deduzir que, não se sabendo o que o consumidor valoriza, fica difícil para o fornecedor agregar valor de uma forma mais lucrativa, em termos de custos, e evitar os conflitos. Entretanto, torna-se fundamental para o fornecedor tomar um ponto que lhe propicie o máximo benefício em termos de capacidade de focalizar os seus esforços. Pode-se dizer que, nas transações com os consumidores, é fundamental buscar uma estratégia de participação, nos negócios, independente do nível de foco do consumidor. Muitos consumidores podem não realizar negócios com o fornecedor a curto prazo, mas

acrescentando valor, além de suas expectativas, podem trazer futuros resultados em termos de lealdade e lucratividade no longo prazo.

Outros meios que agregam valor para o consumidor podem ser: atendimento rápido; gentileza e cortesia; embalagem adequada; conforto; estacionamento amplo; confiança e segurança.

Peppers & Rogers (1997), afirmam que qualquer bom vendedor sabe, que a fidelidade de um consumidor acontecerá, através do aumento do valor e boas orientações para futuras compras (p.93). Os fornecedores além de ofertar produtos/serviços de qualidade, podem-se utilizar de outros meios para agregar valor e dar satisfação os consumidores. Outro meio que pode ser utilizado para aumentar o valor é a forma de relacionamento interativo, que traz benefícios para ambos.

Berry & Parasuman (apud Kotler, 1994 p.58) têm diferenciado três abordagens que os fornecedores podem utilizar para o aumento de valor dos consumidores:

**1 - benefícios financeiros:** os fornecedores podem oferecer benefícios especiais aos consumidores freqüentes e habituais;

**2 - benefícios sociais:** além dos benefícios financeiros, os funcionários trabalham para aumentar os benefícios sociais dos consumidores ao atender suas necessidades e desejos, individualizando e personalizando seus produtos/serviços.

**3 - vínculos estruturais:** o fornecedor pode oferecer aos consumidores terminais de computador para ajudá-los a administrar seus respectivos pedidos.

Alguns fornecedores, como os de maior porte, têm buscado mudanças em suas práticas de marketing, fazendo com que suas transações comerciais sejam mais interativas com os consumidores. Pois, os consumidores atualmente tornaram-se mais exigentes com a qualidade dos produtos/serviços e esperam que eles superem suas necessidades e expectativas.

Ademais o meio mais eficaz de valorizar um consumidor é estabelecer com ele uma relação de diálogo e confiança. Através do diálogo, o consumidor poderá informar qual o modelo e características do produto/serviço desejado e indicar oportunidades de futuros negócios que possam ser realizados pelo fornecedor no mercado (Peppers & Rogers, 1997).

Desta forma, os fornecedores que adotam estratégias de diálogo, passam a valorizar os consumidores não tendo apenas como objetivo o lucro, mas valorizando os consumidores para futuras compras.

Tratar todos os consumidores como indivíduos, torna-se toda a razão de ser do fornecedor. Assim estará garantindo sua sobrevivência no mercado. E a sobrevivência do fornecedor só será viável, quando adotar meios de retenção e desenvolvimento de consumidores.

Peppers & Rogers (1997, p.95) estabelecem quatro estratégias que podem ser utilizadas pelos fornecedores para melhorar o índice de retenção e desenvolvimento dos consumidores:

- reconhecimento do consumidor;
- compra da lealdade;
- qualidade do produto/serviço e satisfação do consumidor.
- customização e colaboração.

**1. Reconhecimento do consumidor** - uma das primeiras iniciativas consideradas por muitos fornecedores ao tratarem da retenção é o reconhecimento do consumidor. Se é do conhecimento que é um consumidor potencial, porque não reconhecer com algum tipo de tratamento especial? Esta filosofia pode ser especialmente eficaz em empresas de produtos/serviços personalizados de alto nível.

**2. Compra da lealdade.** O fornecedor pode comprar a lealdade mudando sua oferta de aquisição de consumidores de pagamento à vista para desconto em etapas. Empresas aéreas utilizam os programas de passageiros freqüentes. Como recompensas de milhagem que vão aumentando com a milhagem voada, os programas de passageiros freqüentes são exemplos de como conquistar a lealdade do consumidor.

**3. Qualidade do produto e satisfação do consumidor.** Nada substitui a qualidade. Juran (1992) salienta que “qualquer consumidor deseja um produto adequado ao uso - satisfação com o produto e ausência de defeitos (p.55).

Nenhum consumidor estará motivado a pagar o preço pelo produto/serviço que não esteja de acordo com suas especificações de uso. O fornecedor deve procurar oferecer produto/serviço que de satisfação e que agregue valor, proporcionando assim satisfação total. Portanto, a satisfação é o oposto de insatisfação do consumidor, e a insatisfação é o primeiro passo para abandonar o fornecedor. O fornecedor precisa ter em mente que, apenas, a satisfação pelo produto/serviço é insuficiente para gerar a lealdade do consumidor.

Peppers & Rogers(1997, p. 100) enfatizam que “somente o desempenho excepcional do produto/serviço parece ter algum benefício mensurável em termos de lealdade do cliente. Os autores colocam ainda que grande número de consumidores que estão satisfeitos, porém não o bastante, poderão deixar de prestigiar a empresa.

**4. Customização e colaboração.** Outra estratégia eficaz para reter consumidores é o relacionamento de aprendizado contínuo, baseado na colaboração do consumidor e em táticas de customização.

Se o fornecedor puder convencer o consumidor a dedicar algum tempo, ensinando sua empresa a melhor atender a seus gostos individuais, este poderá manter esse consumidor leal por mais tempo com base no próprio interesse do consumidor.

Ademais, os fornecedores que se utilizarem de ferramentas para melhorar a qualidade dos produtos/serviços e agregar valor para os consumidores, terão como consequência, a resolução dos conflitos, bem como minimizará seus custos. Quanto à resolução dos conflitos, pode-se dizer que o consumidor tenderá a confiar na qualidade de seu produto/serviço, que será a garantia de lealdade com o fornecedor. E o fornecedor terá garantia da imagem do seu produto/serviço no mercado para futuros negócios com seus clientes.

Por outro lado, esta não será uma tarefa fácil, pois toda a estrutura da empresa deve estar voltada a satisfação das necessidades dos clientes, ou seja, todos os processos devem estar coordenados para oferecer acima de tudo qualidade e valor em seus produtos/serviços. Isto tem-se verificado que muitos fornecedores vêm procurando inverter a sua pirâmide organizacional, colocando a satisfação dos consumidores em seu topo e sua administração

na base, envolvendo todos os processos. E o consumidor como principal definidor do que é importante para ele.

No próximo item, será mostrado como o PROCON vêm contribuindo na resolução dos conflitos entre consumidores e fornecedores.

## **2.5 O PROCON NA RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS**

Há mais de 50 anos que a questão da qualidade dos produtos/serviços e direitos do consumidor é discutida no mundo. A Organização das Nações Unidas reconheceu esses direitos na década de 80, e os Estados Unidos foram os pioneiros no reconhecimento dessas obrigações.

Durante os anos 70, os movimentos então conhecidos como consumeristas expandiram-se em várias partes do mundo. O desenvolvimento dos mercados nacional e internacional definiram a visão de que a bandeira dos direitos dos consumidores tinha aspectos políticos atraentes para a democracia.

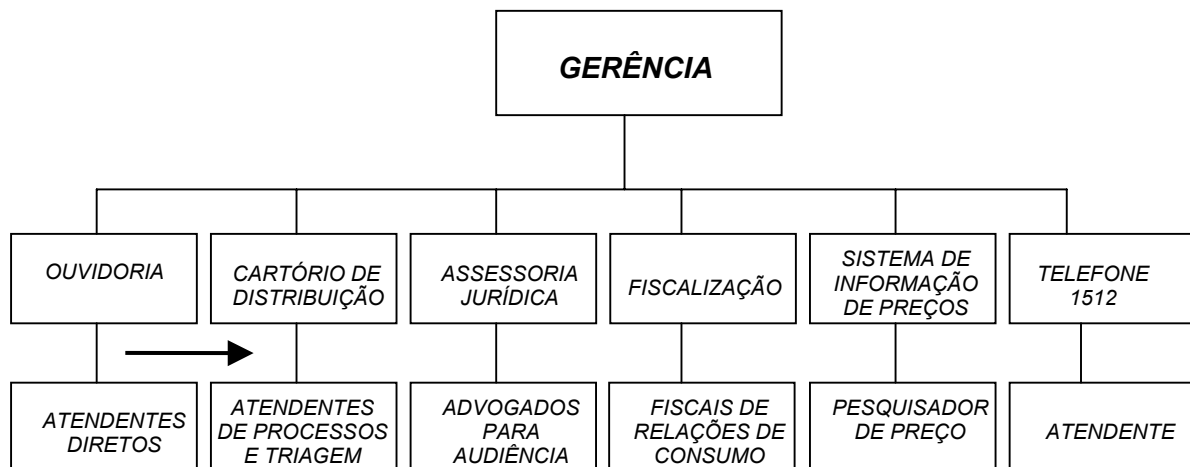
Nas relações de produção, segmentos da sociedade organizada e instituições, vem lutando para garantir o cumprimento de leis, regras e normas. Já no Brasil, a primeira instituição oficial de defesa do consumidor foi criada em São Paulo, em 1976, e chamava-se Sistema Estadual de Proteção ao Consumidor. A sigla nasceu daí: PROCON, estimulando a abertura em outros Estados Brasileiros.

Como consta na Constituição Federal de 1988, em seu Inciso XXXII do artigo 5, estabelece que “o Estado promoverá, na forma da lei a defesa do consumidor”. Tendo como consequência em março de 1990, a aprovação da lei n 8.078/90 – Código de Defesa e Proteção ao Consumidor.

O PROCON de Santa Catarina, foi criado pelo Decreto n.2.472 de 07/11/88, em decorrência do art. 5, XXXII da Constituição Federal que reza que o Estado promoverá na forma da lei a defesa do consumidor. O mesmo princípio está inserido no art. 150 da Constituição do Estado de Santa Catarina. O PROCON, principal entidade de defesa do consumidor está ligada à Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania, tem seu horário de trabalho ininterrupto em dois turnos de 6:00 hs. O primeiro turno tem seu início as 7:00 hs com término às 13:00 hs, e o segundo com início as 13:00 hs com término às 19:00 hs.

Atualmente conta com 59 funcionários, sendo 30 contratados através de empresa prestadora de serviço, 13 provenientes de outros órgãos públicos (Estadual e Federal) e apenas 16 funcionários efetivos da própria entidade.

Podemos verificar na Fig. 2.2 que o processo de trabalho no PROCON, é composto de 6 (seis) setores. Estes setores compõem a estrutura do PROCON, e poderiam ser melhorados para oferecer produtos/serviços de qualidade aos seus clientes.



*Fig. 2. 2 – Organograma da estrutura do PROCON*

Pode-se observar na fig. 2.2, que a estrutura do PROCON é composta de uma gerência e mais 6 (seis) setores para ofertar seus produtos/serviços para seus clientes. Através da seta observa-se que a entrada dos conflitos é na Ouvidoria e o envolvimento de outros setores quando da necessidade de processos administrativos. As ferramentas utilizadas pelos recursos humanos em seus processos, a fim de garantir satisfação para os clientes na resolução dos conflitos, ocorre através da fundamentação dos artigos do Código de Proteção e defesa do Consumidor

Conforme o organograma, pode-se verificar os principais processos que cada setor realiza para oferecer os serviços aos seus clientes.

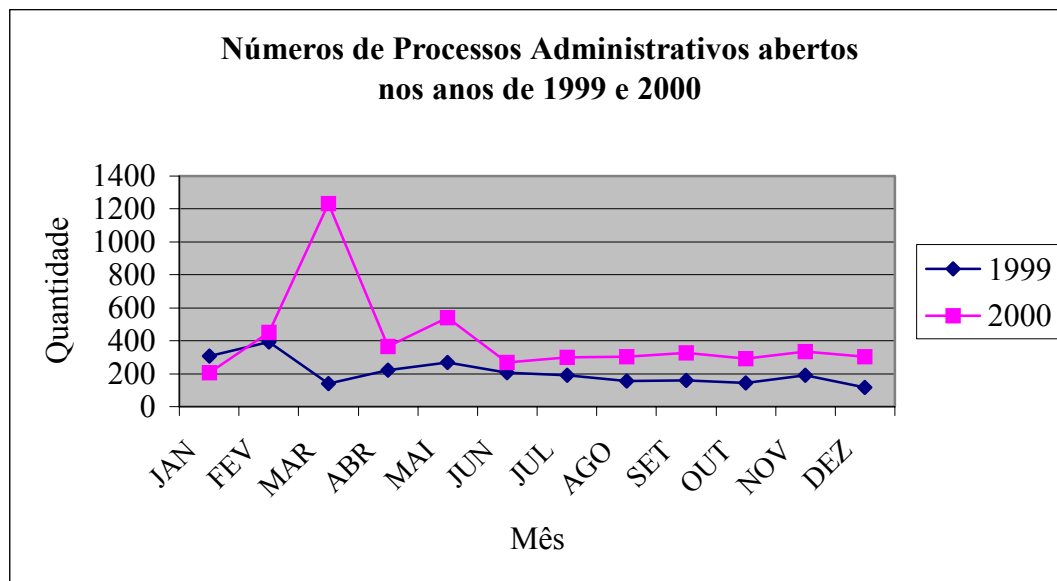
**Ouvidoria:** Este setor, tem como função o atendimento individual de consumidores que buscam solução para os conflitos contra empresas públicas e privadas. Os consumidores dirigem-se ao PROCON quando ocorre a falta de atributo de qualidade em seus produtos/serviços ou carecem de especificações nos projetos. As reclamações, na maioria das vezes tem sua fundamentação do ponto de vista do consumidor. Num primeiro

momento, o atendente solicita comprovante de aquisição do produto/serviço através de nota fiscal, recibo e/ou contrato para certificar-se do fornecedor, e posteriormente, solicita informações via telefone para o fornecedor, quanto a possibilidade de obter-se uma solução para a reclamação do consumidor. Já, se o fornecedor acatar a reclamação, dá-se por encerrada a mesma, e o consumidor desloca-se até o fornecedor para acertos. No caso de não haver acatado a solicitação do PROCON, inicia-se um processo administrativo. O atendente, entendendo que o consumidor tem razão, anota em um formulário o nome da empresa reclamada, endereço, telefone, bem como do consumidor.

Já para o consumidor, ter direito em sua reclamação, esta, deve estar fundamentada em algum artigo do Código de Defesa e Proteção do Consumidor. Muitas vezes os atendentes, talvez, por pouco conhecimento ou falta de treinamento, pouco vem utilizando o Código, usando apenas seu conhecimento pessoal e profissional na abertura dos processos administrativos. O que vêm gerando vários problemas tais como: processos administrativos abertos sem necessidade, acarretando desperdícios e acúmulo de papel; documentação dos clientes incorreta o que dificulta sua localização por telefone e/ou ofício, onerando custos e lentidão nos encaminhamentos; acúmulo de processos que muitas vezes causam falhas nos registros e encaminhamentos, tornando difícil a localização dos processos por outros setores, dentre outros que contribuem para a lenta resolução dos conflitos.

Pela figura 2.3 pode-se observar a quantidade de processos administrativos que foram abertos mensalmente nos anos de 1999 e 2000 .





*Fig. 2.3 – Números de processos administrativos no setor ouvidoria*

Fonte: Relatório de atividades mensal do PROCON.

Esta figura, indica que existe sazonalidade, mas são abertos em média 25 (vinte e cinco) processos/dia no setor. Estes processos administrativos possuem características diferenciadas de produtos/serviços, onde cada atendente possui seu próprio método de trabalho. No final de cada turno os processos administrativos são entregues ao supervisor do setor, que faz novo contato via telefone com o fornecedor, dando seu parecer e encaminhamentos, e posteriormente leva em mãos ao cartório de distribuição.

**Cartório de Distribuição:** Tem como função a numeração, encadernação, o registro e a distribuição dos processos administrativos, bem como fornecer informações do andamento dos processos administrativos para os clientes, seja pessoalmente, ou via telefone. Para realizar suas atividades o setor dispõe de dois micro computadores para registro, encaminhamento e tramitação de todos processos administrativos para os respectivos setores de responsabilidade.

Os processos administrativos, quando concluídos são protocolados em duas vias e remetidos para os respectivos setores competentes.

**Assessoria Jurídica:** Este setor, tem como função principal a mediação dos conflitos entre consumidores e fornecedores. O setor é constituído em sua maioria de advogados que

analisam os processos administrativos e quando necessário notificam o fornecedor e o consumidor para audiências de conciliações com dia e hora previamente marcados.

Este setor, por ser o responsável pelos fundamentos e procedimentos dos processos administrativos, dá o parecer técnico dos direitos e deveres para os clientes, mas poucos funcionários tem atualizado seus conhecimentos nos artigos do Código de Proteção e Defesa do Consumidores. Em muitas audiências são relatados os fatos e a mediação fica livre, que só haverá solução para o conflito se houver interesse do fornecedor em atender a reclamação, do consumidor. Assim, o consumidor dá-se por satisfeito e o processo administrativo é arquivado. Caso o fornecedor não atenda a reclamação, esse é enquadrado na “lista dos maus fornecedores” do PROCON.

Assim, o setor nem sempre vem contribuindo para melhoria da qualidade dos serviços a ser oferecidos aos clientes, e conseqüente melhoria das relações consumo.

**Fiscalização:** Supervisiona e executa todas as atividades relacionadas com o setor na aplicação da legislação referente a proteção ao consumidor como: sonegação de produtos, prática abusiva de preços e outros. Participa ainda de operações especiais com outros órgãos públicos federais, estaduais e municipais, recebe amostra de produtos/serviços denunciados, apreendidos por não estarem de acordo com as normas vigentes.

**S.I.P. (Sistema de Informação de Preços):** Este setor tem um método de trabalho diferenciado no PROCON, devido a sua pouca participação direta na reclamação de consumidores sobre os produtos/serviços. Sua função é coletar preços de produtos/serviços em supermercados e estabelecimentos comerciais da grande Florianópolis, e disponibilizar para os consumidores.

O PROCON mantém um convênio com o CIASC – Centro de Informática e Automação de Santa Catarina, que faz a digitação dos estabelecimentos e preços dos produtos coletados, que posteriormente é disponibilizado para os consumidores.

Através do banco de dados, os funcionários do setor fazem as devidas correções, sendo então disponibilizados os preços para os consumidores. Os consumidores podem fazer suas pesquisas de preços no próprio setor, ou através de relatórios que são

encaminhados para o setor de atendimento telefônico 1512, que tem como uma das funções informar para os consumidores onde pode-se encontrar produtos/serviços com os menores preços.

**Telefone 1512:** Este setor tem a função de oferecer serviços de atendimentos via telefone, aos clientes tais como: localização e horário de funcionamento do PROCON, prestar informações e esclarecimentos inerentes aos direitos dos consumidores, preços mais acessíveis em estabelecimentos comerciais de produtos/serviços, oferecer informações sobre o cadastro de maus fornecedores, telefones de outros órgãos públicos municipais, estaduais e federais, índices econômicos para reajuste de contratos e aluguéis, bem como acatar denúncias sobre abuso de preços de produtos/serviços praticados no mercado. Este setor, ainda registra os números de atendimentos em formulário por assuntos, para fins de produtividade a ser divulgado na imprensa.

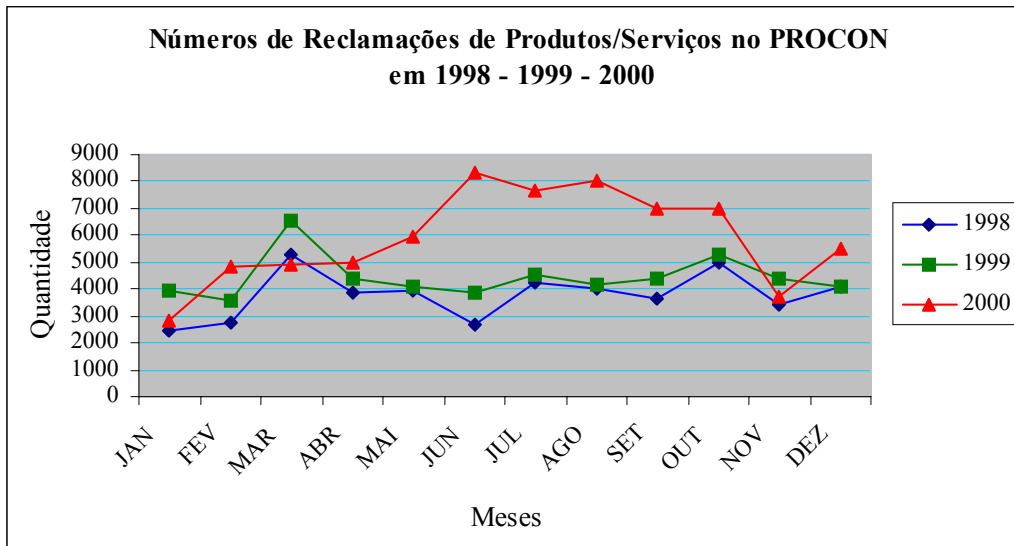
**Gerência:** A Gerência do PROCON, está subordinada a uma Diretoria da Justiça e Cidadania que compete: Coordenar e controlar as atividades em todos os setores, faz encaminhamentos de processos administrativos a outros PROCONS, ao Centro de Promotoria da Coletividade, DEIC – Departamento Estadual de Investigação Criminal, emite certidões negativas para os consumidores de maus fornecedores, aprova e autoriza a publicação do cadastro de maus fornecedores de produtos/serviços no Diário Oficial do Estado.

Quem não tem uma história de decepção com produto/serviço, pós-venda, para contar? Os consumidores dizem a respeito disso, com a frase, *“na hora de vender, prometem tudo; depois....”*.

As origens dos conflitos podem estar relacionadas à ineficiência dos processos empresariais, resultando na própria insatisfação e impaciência dos consumidores, frente aos fornecedores que os largam com os problemas, no pós-venda e durante a utilização do produto/serviço.

A figura 2.4, mostra os números de reclamações sobre produtos/serviços, de consumidores que vem buscando ajuda do PROCON na resolução dos conflitos com seus fornecedores. Quando os consumidores dirigem-se até o PROCON, é porque o

produto/serviço adquirido está em desacordo com sua conformidade e/ou carece de alguma de suas especificações de qualidade.



*Fig. 2.4 – Atendimentos de consumidores com reclamações de produtos/serviços*

Fonte: Relatório de atividades mensal do PROCON

Os números de reclamações no PROCON, demonstram que os consumidores não só estão mais conscientes dos seus direitos, mas também estão mais exigentes com a garantia da qualidade dos produtos/serviços adquiridos seja assegurada. Através da figura 2.4 pode-se verificar uma ascendência no número de consumidores que vem buscando o setor Ouvidoria do PROCON para consultas e reclamações, e para uma possível solução junto aos fornecedores. O setor Ouvidoria do PROCON, atendeu em 1998 um total de 45.735 consumidores para consultas e reclamações, em 1999 atendeu 53.200 consumidores e em 2000 o setor atendeu 70.735 consumidores. A média de consumidores atendidos em 1998 foi de 3.785 e em 1999 a média foi de 4.430 atendimentos por mês. Pode-se verificar pela figura que os atendimentos são sazonais, e em janeiro de 1999 o setor atendeu 3.920 reclamações contra 2.490 em janeiro de 1998, onde apresentou um aumento de 57,50%. Já em junho de 1999 foram atendidos 3.877 contra 8.321 no mesmo período no ano 2000, apresentando uma elevação significativa de 114,60%.

Constata-se ainda, que as reclamações direcionadas ao setor Ouvidoria do PROCON, ocorrem normalmente após datas comemorativas como: dia das mães, namorados, dos pais,

dia das crianças e festas natalinas.

Os assuntos das reclamações sobre os produtos/serviços são registrados em formulários específicos para fins estatísticos do PROCON. (Anexo 2).

E mesmo com as deficiências em sua estrutura, tanto técnica como operacionais, o setor Ouvidoria vem obtendo desempenho satisfatório para seus clientes, na resolução dos conflitos.

Os recursos humanos do PROCON, atualmente, vem utilizando como ferramenta na resolução dos conflitos somente os artigos do Código Defesa e Proteção ao Consumidor, e estes muitas vezes estes são compreendidos de forma individual e segundo as hierarquias por setor. Verificamos na figura 2.2 que a gerência tem visualização de todos os setores, porém poucos são os investimentos na capacitação e melhoria nos processos de trabalho, buscando oferecer os serviços com maior qualidade aos seus clientes.

Por outro lado Pedroso (1998, p.35), afirma que ampliando os processos de informações e construindo um corpo único de conhecimento, a organização pode reduzir a variação e aumentar a média do nível de qualidade. Segundo a autora ainda, esses processos são normalmente facilitados por métodos que promovam um senso de colaboração entre os funcionários.

É nos processos que se aumenta o valor para o consumidor, e esse fará a percepção da qualidade dos serviços. Assim, através da melhoria dos processos na Ouvidoria, aprimorado pelas reclamações de acordo com os artigos do Código de Proteção e Defesa do Consumidor, todo o setor teria ganhos em conhecimento na origem das reclamações e os processos administrativos teriam maior base de conteúdo quando despachado para outro setor do PROCON.

Albrecht apud Velho (1995, p.19) declara que existem três maneiras de melhorar um processo para a qualidade dos serviços:

- **fazê-lo melhor**: fazer as coisas da melhor forma, empregando o mínimo de recursos possíveis, porém sem prejudicar a qualidade do serviço oferecida ao consumidor;

- **fazê-lo de forma diferente**: reduzir o número de etapas, o número de pessoas com as quais o consumidor tem que contatar e melhorar o fluxo de informações, focalizando sempre a satisfação das necessidades e expectativas do consumidor;

- **eliminá-lo**: descobrir uma forma de satisfazer o consumidor sem passar pelo processo.

Para uma melhor resolução dos conflitos, O PROCON deveria adotar um novo método de trabalho. O novo método, torna necessária uma mudança na forma de gerenciamento, com enfoque não apenas nos funcionários, mas também global dos serviços, procurando priorizar o setor da Ouvidoria, por ser este setor, o responsável pela tomada de decisão do encaminhamento ou não das reclamações.

Berry (1996) enfatiza que a chave é ter uma gerência, em serviços, em todos os setores da empresa. O autor afirma ainda que “gerenciar funcionários” não resulta em serviços de qualidade( p.7). Neste contexto, a melhoria do serviços e o impacto de valor para os consumidores, no fornecimento desses serviços, devem ser focados nos funcionários individualmente, no setor e na equipe.

Atualmente o gerenciamento do PROCON, na oferta dos serviços, os clientes é que tem tomado a iniciativa da consciência para a qualidade nas relações de consumo, visto que a gerência, vem gerenciando a rotina dos funcionários e prestando os serviços essenciais no cumprimento da rotina.

Conforme pode-se verificar na tabela 2.1 dentre os assuntos com maior número de reclamações pelos consumidores no setor Ouvidoria do PROCON, na busca de solução dos conflitos, no ano em 1999 foram:

**Tabela 2.1 – Assuntos com maior número de reclamações no setor Ouvidoria**

<b>Posição</b>	<b>Assunto</b>	<b>Total</b>
1	Prestação Serviços	15.472
2	Telefone	11.415
3	Produtos	5.719
4	Juros	4.574
5	Financiamentos	2.689
6	Contrato	1.701
7	Consórcio	1.825
8	Aluguel	1.169
9	Luz	1.112
10	Escolas/Educação	1.455

Fonte: Relatório de Atividades Anual do PROCON

Também pode-se verificar na tabela 2.1, que o número de reclamações divulgada pelo PROCON, apresentou dentre as mais solicitadas, as reclamações relacionadas com a prestação de serviços, telefone e produtos. Assim, se a equipe de trabalho no setor Ouvidoria adotasse em seus processos maior conhecimento para selecionar os assuntos reclamados, haveria uma melhor compreensão na sua origem, e posterior busca dos fornecedores responsáveis pelas falhas apresentadas nos produtos/serviços.

Como no setor Ouvidoria prioriza-se somente a busca de solução para a reclamação do consumidor, estas muitas vezes, apresentam lentidão, em razão do pouco conhecimento apresentado pelos funcionários em buscar identificar o fornecedor responsável pelas falhas apresentadas nos produto/serviço. Este tipo de reclamação tem ocorrido com frequência, e pode ser confirmado com o caso de uma consumidora que buscou ajuda ao setor Ouvidoria do PROCON para resolver problema quanto a capacidade de seu refrigerador e não teve a receptividade esperada . (anexo 3)

Pode-se visualizar através da fig. 2.6, alguns conflitos de produtos/serviços, registrados no PROCON, por consumidores que não tiveram a garantia da qualidade do produto desejada. Esse fornecedor que não atendeu as exigências dos consumidores, e do PROCON teve o seu nome registrado no cadastro dos maus fornecedores. Isso normalmente ocorre em razão dos atendentes apresentarem pouco conhecimento no uso de suas ferramentas de trabalho, não acionando o fornecedor correto, deixando assim muitas vezes os consumidores sem solução satisfatória de suas reclamações.

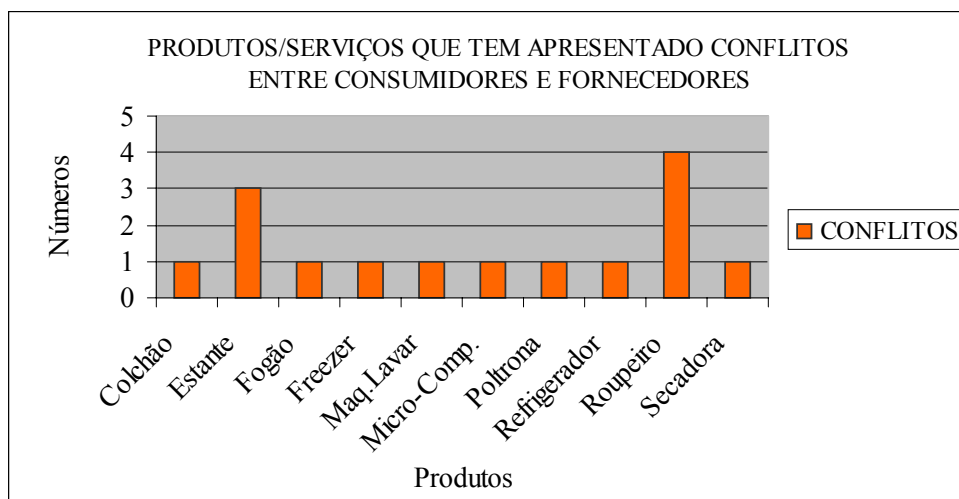


Fig. 2.6 Fornecedor no "cadastro dos maus fornecedores do PROCON"

Anualmente, o PROCON é obrigado, por lei, a divulgar a relação dos fornecedores que apresentaram mais reclamações no órgão. Essa relação, mais conhecida como “cadastro de maus fornecedores”, contém o nome do fornecedor a data de abertura dos processos administrativos com o produto/serviço reclamado pelos consumidores. Este cadastro informa ainda se o fornecedor atendeu ou não as exigências relatadas no processo administrativo através de audiência de conciliação no setor competente.

O PROCON, adotando melhorias em seus processos, além de oferecer produtos/serviços de maior qualidade, também poderá contribuir com um setor de marketing. Este setor poderá contribuir com os fornecedores na busca de defeitos e falhas apresentadas em seus processos e produtos/serviços. Hoje com o crescimento da informática e com o uso da internet, os fornecedores poderiam acessar essas informações para corrigir as possíveis falhas em seus processos e produtos/serviços.

Pode-se dizer ainda, que esta ferramenta seria de grande valia para os fornecedores de pequeno porte, pois descobrindo as falhas em seus processos e buscar melhorar a qualidade de seus produtos/serviços, tendem a ganhar em competitividade, já que muitos destes fornecedores nem sempre disponibilizarem recursos para P&D.

Como uma das metas não apenas do setor Ouvidoria, mas de todo o PROCON, na oferta dos seus serviços é empregar o princípio “da educação e informação para seus clientes objetivando à melhoria das relações de consumo”, não resta dúvida de que este deve cada vez mais fazer parcerias e interagir as informações com os fornecedores.

Isto já vem ocorrendo no PROCON de São Paulo, que fez parceria objetivando a implementação de medidas visando a fornecer respostas rápidas aos questionamentos dos clientes, bem como agilizar os danos por eles sofridos, quando comprados. (anexo 4)

## **2.6 CONCLUSÕES**

Verificou-se, através da revisão bibliográfica que existem meios que podem ser adotados pelos fornecedores para a melhorar a qualidade do seu produto/serviço. Num primeiro momento, foi verificado como vem ocorrendo as relações entre consumidores e



fornecedores e em seguida os meios que podem ser empregados para a resolução dos conflitos.

E hoje para ser competitivo no mercado, o fornecedor além de oferecer um produto/serviço que contenha atributos de qualidade, deve proporcionar algo mais em seus processos que aumente o valor para seus consumidores. Haja vista que a única preocupação de quem vende tem sido apenas colocar no mercado os produtos/serviços, preocupando-se muito pouco com a satisfação dos consumidores finais.

No passado, os consumidores julgavam o valor de um produto/serviço com base na combinação de qualidade e preço. No entanto, com a economia globalizada, os consumidores passaram a ser mais exigentes, não só quanto à qualidade e preços dos produtos/serviços, mas também com a eficiência dos processos dos fornecedores, em oferecer uma maior agregação de valor, que inclui a rapidez no atendimento, facilidade de compra, eficientes serviços pós-venda, e confiabilidade.

Pode-se, afirmar que uma das maiores exigências dos consumidores não é apenas a qualidade aparente, mas também a confiabilidade de que produto/serviço não falhe em um determinado período de uso. Coobs & Ireson apud (Souza, 1999 p. 5), definem a confiabilidade como a capacidade de um produto desempenhar a sua função sem falhar quando submetido a condições específicas durante um período de tempo determinado de sua vida útil ou número mínimo de ciclos ou eventos.

Dependendo da falta de qualidade no produto/serviço ou na falha durante o seu ciclo de vida, abre-se o caminho para uma insatisfação do consumidor. E esta insatisfação pela qualidade do produto/serviço normalmente é direcionada ao setor de Ouvidoria do PROCON, que é órgão responsável em oferecer serviços de conciliação e harmonização dos conflitos entre consumidor/fornecedor.

Finalizando, pode-se afirmar que no consumidor estará a razão de sobrevivência do fornecedor no mercado. E esta sobrevivência só será possível, se o fornecedor buscar melhorias em seus processos, eliminando os defeitos em seus produtos/serviços, e passar a agregar mais valor aos consumidores.

## **CAPÍTULO 3**

### **A ABORDAGEM PROPOSTA PARA A MELHORIA DOS SERVIÇOS**

Para atingir a abordagem proposta, inicialmente se estabeleceu quais seriam os objetivos das ferramentas, definindo a meta a ser alcançada. Assim, buscou-se utilizar 6 (seis) ferramentas da qualidade para oferecer soluções dos problemas junto ao setor Ouvidoria do PROCON/SC.

Após identificado os problemas torna-se necessário implementar as soluções, no entanto, devido à variedade e complexidade dos elementos envolvidos, esta tarefa nem sempre é fácil. Torna-se necessário, portanto, sustentar esforços com técnicas que possam facilitar a análise e o processo de tomada de decisão.

Algumas ferramentas da qualidade são fundamentais na análise e solução dos problemas no setor de Ouvidoria do PROCON/SC como: Estratificação, Folha de verificação, Diagrama de Pareto, Diagrama causa-efeito, matriz GUT e 5W1H.

Estas ferramentas da qualidade são recursos utilizados que identificam e melhoram a qualidade dos produtos/serviços/processos. As ferramentas não são unicamente para solucionar problemas, elas também fazem parte de um processo de planejamento para alcançar objetivos. Segundo Williams (1995), as ferramentas devem ser usadas para controlar variabilidade, que é a quantidade de diferenças em relação a um padrão, sendo que a finalidade das ferramentas é eliminar ou reduzir a variação em produto/serviço.

Para o presente trabalho buscou-se utilizar ferramentas da qualidade para identificar os problemas e propor as melhorias necessárias na resolução dos conflitos. Porém, outra abordagem que poderia ser usado é o ciclo PDCA. O PDCA (Plan, Do, Check, Action) que é um método gerencial na tomada de decisão que garante o alcance das metas necessárias na busca de qualidade de uma organização. Porém, este método normalmente é utilizado com o envolvimento de todas as pessoas de um setor específico ou da empresa. O domínio deste método é o que há de mais importante no TQC (Campos, 1992, p.207)

Yoshinaga (1988), diz que as ferramentas sempre devem ser encaradas como um meio para atingir as metas ou objetivos. Meios são as ferramentas que podem ser usadas para identificar e melhorar a qualidade, enquanto que a meta é onde se quer chegar (fim).

Para manter os processos estáveis e com um nível de variação mínimo usam-se duas estratégias:

1- Padronização dos processos da organização,

2 - Controlar a variabilidade dos processos envolvendo as ferramentas adequadas, visando a sua redução.

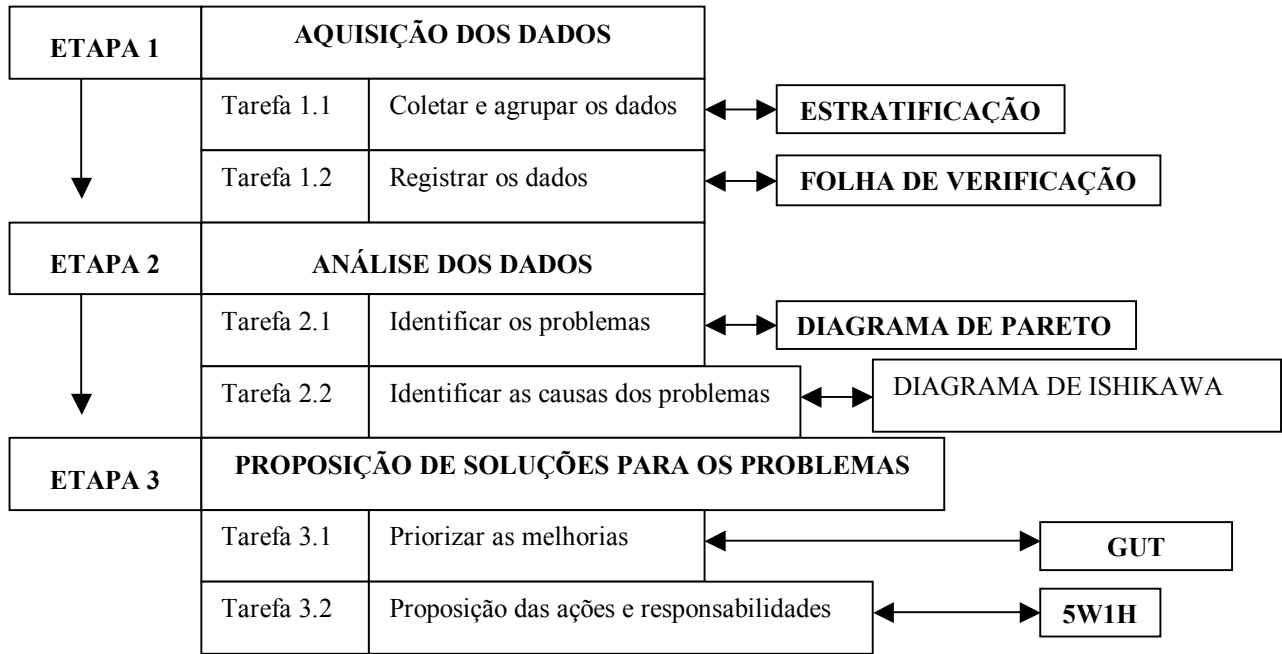
Ishikawa, em 1968, organizou um conjunto de sete ferramentas de natureza gráfica e estatística, denominando-as “7 Ferramentas do Controle da Qualidade”. Porém, nos últimos anos, a estas foram incorporadas outras já utilizadas em outras áreas do conhecimento que se mostram eficientes quando aplicadas às questões relacionadas à qualidade.

Paladini, (1995, p.18) define a qualidade como sendo o direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento dos clientes.

Assim, procura-se utilizar neste trabalho, ferramentas da qualidade para propor as melhorias necessárias no setor Ouvidoria, a fim de oferecer maior qualidade nos serviços para seus clientes e buscando garantir a sua satisfação.

Pode-se, dizer que o uso adequado dessas ferramentas da qualidade, será a garantia para o setor Ouvidoria, adotar as melhorias necessárias no atendimento e garantir a satisfação na resolução dos conflitos para os clientes.

O modelo proposto pode ser visualizado na figura 3.1 a seguir:



*Figura 3.1 - Modelo proposto*

Através do modelo proposto da figura 3.1, será suficiente para levantar os problemas e propor as ações e responsabilidades para o setor Ouvidoria, a fim de buscar as melhorias desejadas para seus clientes.

A aplicação desse modelo, deu-se em razão na coleta dos dados demonstrarem as origens das falhas/defeitos nos processos do setor Ouvidoria, além do pesquisador deste trabalho estar habilitado para utilizar de forma correta e demonstrar eficiência em sua aplicabilidade.

O setor Ouvidoria do PROCON/SC, por ser o setor responsável na busca da garantia da qualidade nos produtos/serviços, tem apresentando deficiências em seus processos na resolução dos conflitos. Estas deficiências, são traduzidas em falhas e/ou erros na resolução dos conflitos.

Através das etapas do modelo proposto, define-se a seguir as ferramentas da qualidade empregada, visando a busca de soluções para os problemas.

### 3.1 ESTRATIFICAÇÃO

A estratificação objetiva a coleta e o agrupamento dos mesmos dados. Conforme se pode (ver na tabela 3.1), a estratificação é o processo de dividir um problema em diversas etapas, seguimentos ou origem de dados.

O objetivo da ferramenta estratificação é planejar e identificar todas as variáveis que estão correlacionadas com o problema em questão, bem como na coleta e agrupamento dos dados.

De maneira genérica, pode-se definir dados como sendo um conjunto de observações sobre um evento específico. Por exemplo, dados sobre a velocidade de um automóvel, sobre a quantidade de peças com defeito em uma linha de produção, excesso de fila para linha “x” de um terminal de ônibus, ocorrências de falhas em um processo, atraso na entrega de um produto, etc...

Com esse conceito pode-se verificar e mesmo entender que a quantidade e a diversidade de dados que podem ser coletados em uma organização é enorme, e sendo assim, dados só devem ser coletados caso realmente seja necessário uma ação a partir deles. A coleta só tem sentido se formar uma base real sobre um processo.

Esta ferramenta geralmente é utilizada para dividir o processo em diversas partes e para facilitar o uso de uma lista de verificação.

**Tabela 3.1 – Modelo de estratificação para coleta dos dados**

<b>ESTRATIFICAÇÃO</b>	
<b>POR TEMPO</b>	hora, dia da semana, dia do mês, mês, turno, horário, diurno e noturno.
<b>POR LOCAL</b>	máquina, área, posição, unidade, setor.
<b>POR TIPO</b>	matéria prima, produto, serviço.
<b>POR SINTOMA</b>	defeito, ocorrência.
<b>OUTROS FATORES</b>	turma, operador, método, processo, instrumentos de medição, condições climáticas, ferramentas.

Neste trabalho procura-se fazer a estratificação nos processos administrativos arquivados, e através destes se verificará as falhas nos processos do setor Ouvidoria, visto

que os clientes não têm obtido a satisfação desejada pelos serviços. A finalidade da utilização dessa ferramenta, é descobrir como os processos administrativos no setor Ouvidoria estão sendo encaminhados para a resolução dos conflitos. Com essa aplicação será coletado o dado dos principais erros/falhas e com a utilização de outras ferramentas torna-se possível propor as devidas correções.

Após a coleta dos dados com a estratificação os dados são registrados em folha de verificação como veremos a seguir.

### 3.2 FOLHA DE VERIFICAÇÃO

A folha de verificação na tabela 3.2 é definida como sendo formulários planejados nos quais os dados coletados são preenchidos de forma fácil e concisa. Registram-se os dados dos itens a serem verificados, permitindo uma rápida percepção da realidade e uma imediata interpretação da situação, ajudando a diminuir os erros e confusões. As áreas que oferecem produtos/serviços, podem utilizar a folha de verificação de forma detalhada Kume (1988):

**a) Folha de verificação para o processo de distribuição:** é usado este tipo de folha de verificação quando se deseja classificar os problemas de amostras de produção. Lançam-se os dados em um histograma para analisar a distribuição do processo de produção, classifica-se o problema, calcula-se a média e constrói-se uma tabela de distribuição de frequência. A medida que os problemas são classificados são comparados com as especificações;

**b) Folha de verificação de itens defeituosos:** Este tipo de folha de verificação é usado quando queremos verificar quais os tipos de defeitos mais frequentes e números de vezes causados por cada motivo. O modelo pode ser verificado na tabela 3.3;

**c) Folha de verificação para localização de defeito:** É usada para localizar defeitos externos tais como: manchas, sujeiras, pintas, riscos, e outros. Geralmente este tipo de lista de verificação tem um desenho do item a ser verificado, no qual é assinalado o local e a forma de ocorrência dos defeitos. Esse tipo de folha de verificação é uma importante ferramenta para análise do processo, pois nos conduz para onde e como ocorre o defeito.

**d) Folha de verificação de causas de defeitos:** Este tipo de folha de verificação é geralmente usado para investigar as causas dos defeitos, sendo que os dados relativos à causa e os dados relativos aos defeitos são colocados de tal forma que se torna clara a relação entre as causas e efeitos.

**Tabela 3.2 - Modelo de folha de verificação**

<b>Folha de verificação</b>		
Serviço _____		Data ____/____/____.
Motivo _____		Setor _____.
Total Inspeccionado _____		Responsável _____.
<b>Observações</b>		
MOTIVOS	OCORRÊNCIAS	TOTAL
Tempo de espera		
Satisfação do consumidor		
Resolução do conflito		
Encaminhamento		
Outros		
<b>Total</b>		

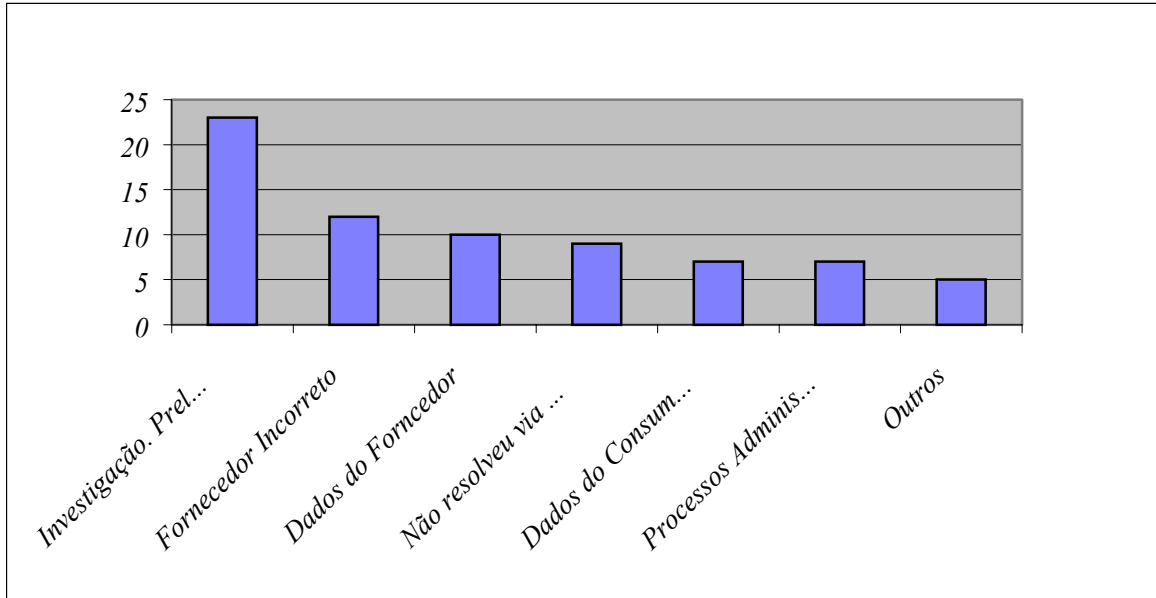
Através da Folha de verificação da tabela 3.2, pode-se obter uma rápida percepção da realidade.

A sua utilização é básica para a montagem do Diagrama de Pareto, que veremos a seguir (Galvão & Mendonça, 1996, p.40).

### **3.3 DIAGRAMA DE PARETO**

O diagrama de Pareto tem por definição uma figura simples que visa dar uma representação gráfica a estratificação. Análise de Pareto é um método muito simples e poderoso pois ajuda a identificar os problemas. O Gráfico de Pareto é definido no Japão segundo Karatsu and Ikeda (1985) do seguinte modo: é um Diagrama que apresenta os itens e a classe na ordem dos números e ocorrências, apresentando a soma total acumulada. Nos permite visualizar diversos elementos de um problema auxiliando na sua identificação.

Na Figura 3.2, a seguir verifica-se um modelo de gráfico de Pareto.



*Figura 3.2 – Modelo do gráfico de Pareto*

O gráfico de Pareto é representado por barras dispostas em ordem decrescente, com a causa principal vista do lado esquerdo do diagrama, e as causas menores são mostradas em ordem decrescentes ao lado direito. Cada barra representa uma causa exibindo a relevante causa com a contribuição de cada uma em relação a total.

O gráfico de Pareto é usado para:

- a) Para identificar os problemas (erros, falhas, gastos, retrabalhos, etc...);
- b) Melhor visualização da ação;
- c) Confirmar os resultados de melhorias;
- d) Verificação a situação antes e depois do problema, devido as mudanças efetuadas no processo;
- e) Detalhar as causas maiores em partes específicas eliminando as causas;
- f) Identificar os itens responsáveis pelos maiores impactos;
- g) Definir as melhorias de um projeto, tais como: principais fontes de custos e causas que afetam um processo na escolha do projeto.

No item a seguir verifica-se a ferramenta Diagrama de Causa-Efeito



### 3.4 DIAGRAMA DE CAUSA–EFEITO

O Diagrama de causa-efeito tem por definição uma representação gráfica que permite a organização das informações possibilitando a identificação das possíveis causas de um determinado problema (Oliveira, 1996).

Também chamado de Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa. Nos mostras as causas principais de uma ação as quais dirigem para as sub-causas, levando ao resultado final. Esta ferramenta foi desenvolvida em 1943, por Ishikawa na Universidade de Tóquio. Ele usou esta ferramenta para explicar como vários fatores poderiam ser comuns entre si e estar relacionados. Podemos usar o Diagrama de Causa-Efeito quando:

- a) quando necessitar identificar todas as causas possíveis de um problema;
- b) obter uma melhor visualização da relação entre a causa e efeito delas decorrentes;
- c) classificar as causas fatorando em sub-causas, sobre um efeito ou resultado;
- d) identificar com clareza a relação dos efeitos, e suas prioridades;
- e) em uma análise dos defeitos: perdas, falhas, desajuste do produto, etc..., com o objetivo de identifica-los e melhora-los.

Para identificar os problemas e as possíveis causa, pode-se obter através do uso de Brainstorming<sup>2</sup>, com as pessoas envolvidas no processo.

---

<sup>2</sup> Brainstorming: Tem por definição um grupo de pessoas no qual um é exposto e através de livre associação de pensamentos começam a surgir idéias associadas a esse tema. A filosofia básica é deixar vir a tona todas as idéias possíveis sem criticar durante suas posições: o objetivo é obter o maior número possíveis de sugestões para fazer posteriormente o julgamento. O Brainstorming não determina uma solução, mas propõem muitas outras.

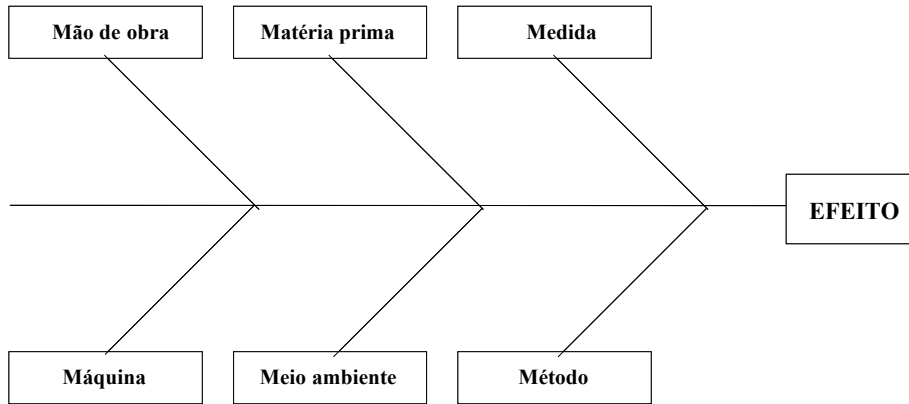


Figura 3.3 – Diagrama de Ishikawa

### 3.5 MATRIZ G.U.T

A Matriz GUT é uma técnica utilizada para priorização de melhoria dos processos, desenvolvida por Kepner & Trigoe, baseado em três dimensões intrinsecamente relacionados aos processos: a gravidade, a urgência e a tendência de cada processo (Galvão e Mendonça, 1996, p.43).

Pela tabela 3.3 a seguir, pode-se verificar o modelo a ser utilizado na priorização dos processos a serem melhorados.

Tabela 3.3 – Pontuação da matriz GUT

<b>PONTOS</b>	<b>G GRAVIDADE Conseqüência se nada for feito</b>	<b>U URGÊNCIA Prazo para uma tomada de decisão</b>	<b>T TENDÊNCIA Proporção do problema no futuro</b>
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

Fonte: Galvão e Mendonça (1996)

Baseado em um critério de pontuação que vai de 1 a 5, para cada dimensão, a matriz permite classificar em ordem decrescente de pontos os processos a serem atacados em sua melhoria. A maior pontuação dada a cada processo refere-se a 125 pontos, o que corresponde a multiplicação das notas máximas (5) atribuídas a gravidades (extremamente graves), Urgência (ação imediata) tendência (agravamento imediato). Isso não quer dizer que todos os processos terão notas iguais em todas as dimensões. Um processo pode, por exemplo, receber nota quatro (4) três (3) em urgência e 4 (quatro) em tendência, de acordo com o acordado pelo grupo. Os processos com os referidos pontos são listados na matriz apresentada abaixo.

**Tabela 3.4 – Matriz GUT**

PROCESSOS	G	U	T	TOTAL	PRIORIZAÇÃO

Quando são utilizadas as pesquisas de opinião para identificar a satisfação dos clientes do processo a satisfação é obtida considerando-se os aspectos que tiveram menor índice de satisfação e maior importância para o cliente.

Assim, pode-se verificar a seguir o Plano de Ação para os problemas e processos identificados nas ferramentas anteriores, propondo os encaminhamentos a fim de minimizar os conflitos entre consumidores e fornecedores.

### **3.6 PLANO DE AÇÕES E RESPONSABILIDADES - 5W1H**

Tem-se por definição um documento que de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar através de um questionamento capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implantadas.

Através do 5W1H poderá se conceber um plano cumprindo os passos da rotina, priorizando os pontos críticos dos processos no setor Ouvidoria. Além disso, com a padronização dos procedimentos, os recursos humanos envolvidos na resolução dos conflitos obterão maior eficiência na prestação dos serviços aos clientes.

Além disso para se ter uma visão correta das possíveis soluções de melhoria dos processos administrativos o 5W1H viabiliza o detalhamento dessas soluções e o que necessita ser feito, por quem, e onde, em função das melhorias pretendidas.

O 5W1H tem como finalidade ainda definir quais as metas necessárias para alcançar os resultados propostos. Desta forma esta ferramenta irá dar um detalhamento objetivo da forma com que se vai implantar a melhoria dos processos na resolução dos conflitos. A fim de propor estas melhorias será possível identificar e planejar a implantação dessas mudanças, definindo quem, quando, quanto, e quais os recursos necessários para a sua viabilização.

Segundo Oliveira (1996), 5W1H deve ser estruturado para permitir uma rápida identificação dos elementos necessários a implantação do projeto. Os elementos podem ser descritos como:

WHAT – O que será feito

WHY – Por que fazer

WHERE – Onde será feito

WHEN – Quando fazer

WHO – Quem deve fazer

HOW – Como deve ser feito.

**Tabela 3.5 – Plano de ações e responsabilidades - 5W1H**

<b>WHAT</b> O que	<b>WHY</b> Porque	<b>WHERE</b> Onde	<b>WHEN</b> Quando	<b>WHO</b> Quem	<b>HOW</b> Como

### **3.7 CONCLUSÃO**

A partir da aplicação das 06 (seis) ferramentas da qualidade busca-se identificar os problemas inerentes aos conflitos nos processos administrativos arquivados no setor Ouvidoria, entre consumidores e fornecedores e a resolução.

Após identificado os problemas, pode-se verificar as causas dos problemas levantados. E através da matriz GUT serão priorizadas as causas desses problemas que pode ser minimizado para uma melhor resolução dos conflitos.

Por fim, através da ferramenta 5W1H, busca-se um plano de ação e responsabilidades para os problemas identificados no setor Ouvidoria. Assim, com a aplicação dessas ferramentas e com os recursos humanos adquirindo maior conhecimento na mediação dos conflitos, o setor Ouvidoria pode prestar seus serviços com maior qualidade para seus clientes.

O próximo capítulo será destinado a aplicação das ferramentas do modelo proposto.

## **CAPÍTULO 4**

### **APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS : UM ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo procura-se aplicar as ferramentas do modelo proposto – Estratificação, Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Diagrama Causa-Efeito, Matriz GUT e 5W1H, identificar os processos críticos na solução dos conflitos no setor de Ouvidoria e propor as melhorias necessárias na prestação dos serviços com maior qualidade aos clientes.

Buscou-se a aplicação prática em um órgão público que vem prestando serviços para os clientes na busca de solução para os conflitos. O setor Ouvidoria do PROCON (ver figura 2.2 no capítulo 2) sendo o responsável por receber e buscar solução para as reclamações direcionadas por consumidores que vem em busca da garantia de qualidade dos produtos/serviços adquiridos no mercado.

No entanto, os recursos humanos do setor, muitas vezes com a abertura de processos administrativos, não têm dado solução correta do conflito para seus clientes. A investigação preliminar ocorre após os consumidores relatarem a reclamação para o atendente, e este ter anotado em formulário específico. Para a maioria dos atendentes é solicitada a investigação preliminar para conscientizar o fornecedor da reclamação, e este ficando na obrigação de informar por escrito ao setor fato ocorrido.

Assim, realizou-se uma amostragem dos processos administrativos arquivados, com objetivo de aplicar as ferramentas do modelo proposto (figura 3.1 do capítulo 3) seguindo

as etapas: 1) aquisição dos dados; 2) análise dos dados ; 3) proposição de soluções para os problemas no setor Ouvidoria do PROCON.

## **ETAPA 1 – AQUISIÇÃO DOS DADOS**

Nesta etapa utiliza-se as ferramentas “Estratificação” e “Folha de Verificação” a fim de coletar e registrar os dados. A coleta dos mesmos foi realizada em uma amostra de 50 (cinquenta) processos administrativos arquivados no Cartório de Distribuição, junto ao setor Ouvidoria do PROCON.

### **4.1 ESTRATIFICAÇÃO**

Nesta etapa, foram estratificados os processos administrativos arquivados e com o auxílio de um questionário (anexo 5) junto aos atendentes do setor Ouvidoria, os dados foram coletados e agrupados referentes aos principais problemas. Os principais problemas estratificados encontram-se na tabela 4.1 a seguir.

**Tabela 4.1 - Estratificação**

<b>ESTRATOS</b>
1- Dados do fornecedor incompletos
2- Dados do consumidor incompletos
3- Falta de contato telefônico com o fornecedor
4- Processos Administrativos com investigação preliminar
5- Dados do fornecedor incorretos
6- Processos Administrativos arquivados em pendência
7- Outros – Processo aberto sem interesse do consumidor

Pelos extratos, pode-se dizer que a coleta dos dados tem sentido por formar uma base real em uma ação sobre um processo.

Na coleta, os dados incompletos, dizem respeito a falta de dados no campo solicitado quando da necessidade de abertura dos processos administrativos. A falta de contato telefônico com o fornecedor e dados do fornecedor incorretos, são referentes a um processo exigido do atendente antes de abrir o processo administrativo e por o atendente ter aberto o processo a administrativo com o dados do fornecedor que não é responsável pela reclamação.





Verifica-se que o principal problema na tabela 4.2, refere-se aos processos administrativos com investigação preliminar, com 20 citações, seguindo com os dados do fornecedor e consumidor incompletos com 08 e 07 citações respectivamente.

A seguir na tabela 4.3, verifica-se os defeitos/falhas apresentados nos processos administrativos arquivados que tiveram o maior número de frequência e o que cada conjunto de frequência representa em termos percentuais do total da amostra.

**Tabela 4.3 – A frequência dos dados para o diagrama de Pareto**

<b>Defeitos/Falhas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Acumulada</b>	<b>Porcentagem do Total (%)</b>	<b>Porcentagem Acumulada (%)</b>
1) Processos administrativos com investigação preliminar.	20	20	40	20
2) Dados do Fornecedor Incompletos.	08	28	16	56
3) Dados do Consumidor incompletos.	07	35	14	70
4) Dados do fornecedor incorretos	05	40	10	80
5) Falta de contato telefônico com o fornecedor .	04	44	8	88
6) Processos administrativos arquivados em pendência.	04	48	8	96
7) Outros	02	50	4	100
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	

Observa-se pela tabela 4.3 que os processos administrativos com a investigação preliminar recebeu o maior número de citações da amostra, 20, o que corresponde a 40 do total dos processos administrativos pesquisados. Em segundo lugar, o registro nos processos administrativos com os dados do fornecedor incompletos foi objeto de 08 citações, o que corresponde a 16 da amostra. Em seguida o registro nos processos administrativos com os dados do consumidor incompletos foi objeto de 07 citações, correspondendo a 14 da amostra. A falta de contato telefônico com o fornecedor foi objeto

de 05 citações, correspondendo a 10 da amostra. Já os dados do fornecedor incorretos e os processos administrativos arquivados em pendência foram objeto de respectivamente 04 citações cada um que correspondeu a 8 da amostra. O conjunto de reclamações com competência para outro órgão recebeu 02 citações que representa a 4 da amostra não relevante.

Conforme a tabela 4.3, pode-se dizer que se o setor Ouvidoria do PROCON, ao sanar as falhas/defeitos quanto a investigação preliminar, dados do fornecedor incompletos e dados do consumidor incompletos, estará resolvendo 70 das falhas/defeitos apresentados no setor de Ouvidoria na resolução dos conflitos, o que apresenta em 35 processos administrativos arquivados, em um total de 50 pesquisados.

Com a coleta e agrupamento dos dados através da ferramenta Estratificação, e o registro dos dados, com a ferramenta Folha de Verificação, já se permite fazer uma análise dos dados. Isso será visto na etapa a seguir.

## **ETAPA 2 – ANÁLISE DOS DADOS**

Após a coleta e registro dos dados, nesta etapa, procura-se identificar os principais problemas com a ferramenta Diagrama de Pareto, e através da ferramenta Diagrama de Causa-Efeito, busca-se identificar as causas desses problemas.

### **4.3 DIAGRAMA DE PARETO**

Após coletados os dados e listados em ordem de prioridade, na etapa anterior, permite-se utilizar a ferramenta Diagrama de Pareto para representar no gráfico os principais problemas.

O Diagrama de Pareto, mostra a ordem de importância das falhas/defeitos apresentadas pelo setor Ouvidoria em seus processos na busca da resolução dos conflitos, isto é, sua prioridade.

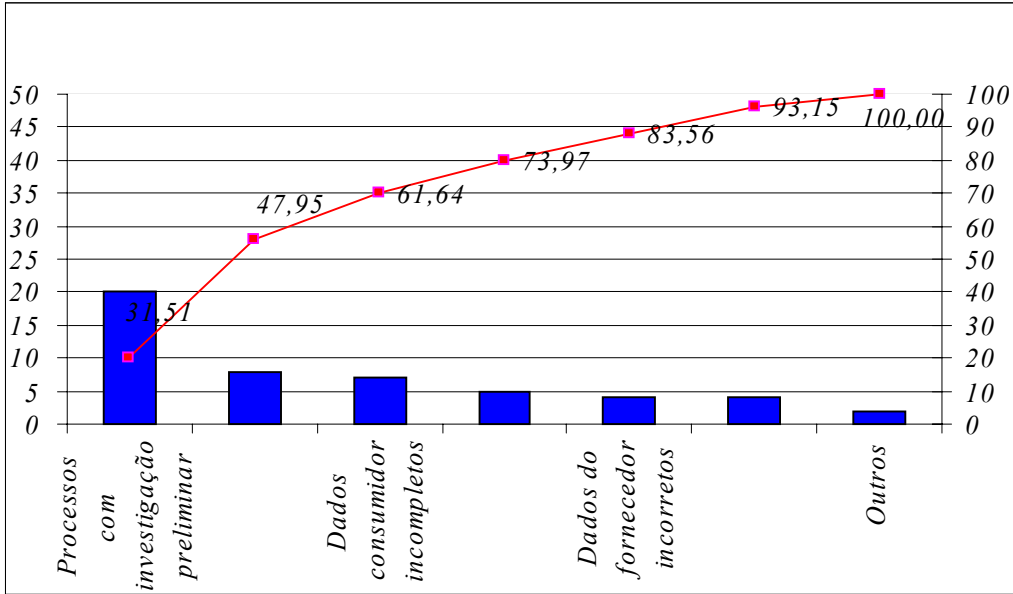


Fig. 4.1 – Diagrama de Pareto com os problemas apresentados pelo setor Ouvidoria

Na figura 4.1, os dados são representados em três eixos: em vertical, à esquerda, que indica a quantidade de defeitos/falhas apontados na folha de Verificação, na tabela 4.2; outro vertical, à direita, que indica os percentuais acumulados identificados quando da frequência dos dados junto a tabela 4.3; e outro eixo horizontal, que indica os tipos de problemas apresentados nos processos do setor Ouvidoria quando da abertura do processos administrativos.

Consoante a estes problemas, principalmente por falta de qualidade na prestação dos serviços no setor Ouvidoria, os custos são irreversíveis para seus clientes, em razão da pouca eficiência apresentada nos processos do setor na resolução dos conflitos.

Conclui-se, dizendo que a qualidade nos serviços do PROCON para os clientes depende do sentido de cada cliente. E assim, torna-se importante identificar as causas dos problemas, que será realizado através de análise do Diagrama Causa-Efeito.

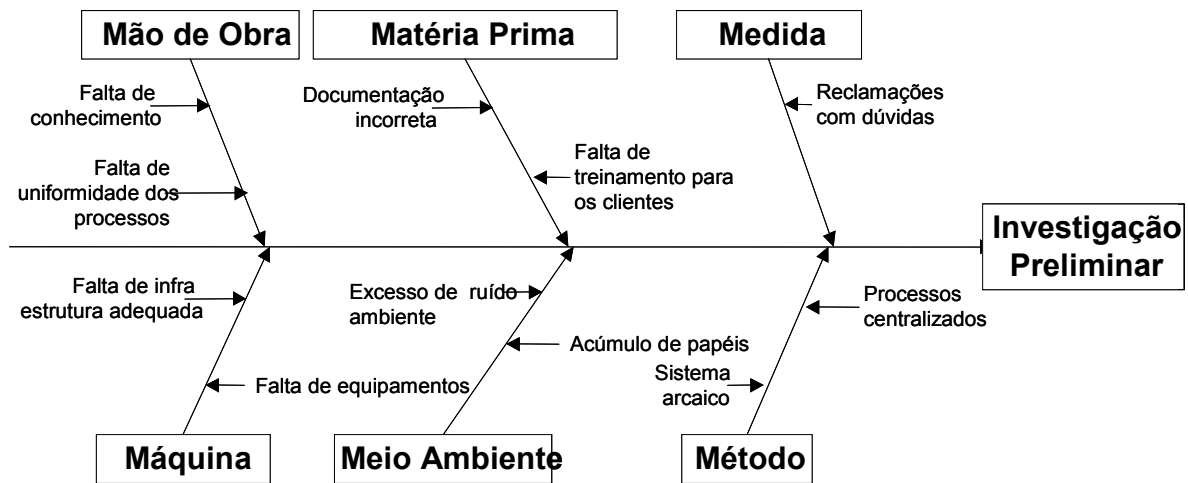
Na tarefa a seguir, será identificado as causas dos principais problemas no setor Ouvidoria, com a ferramenta Diagrama de Ishikawa.

#### 4.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Busca-se, com esta ferramenta, identificar as causas dos principais problemas nos processos do setor Ouvidoria com o preenchimento do Diagrama de Causa-Efeito. Os efeitos ocorrem com a investigação preliminar, dados do fornecedor incompletos e dados do consumidor incompletos.

O preenchimento dos diagramas foi baseado nas observações do autor deste trabalho na coleta de dados junto aos processos administrativos arquivados, nas opiniões de alguns atendentes do setor Ouvidoria e nas informações bibliográficas. O resultado será verificado nas figuras 4.2, 4.3 e 4.4 a seguir.

No Diagrama da figura 4.2, as causas a respeito dos processos administrativos com investigação preliminar considera-se:



*Fig. 4.2 – Causa-Efeito para investigação preliminar*

Falta de conhecimento: Os atendentes do setor Ouvidoria têm apresentado pouco conhecimento sobre os processos, para fazer uma correta mediação dos produtos/serviços com reclamações, como prestar os serviços com qualidade e agregação de valor para os clientes.

Documentação incorreta: A gerência, pouco tem contribuído para a melhoria dos processos no setor Ouvidoria. Assim a rotina não foge a regra, com os atendentes abrem os processos administrativos com documentação incorreta, dificultando a localização dos clientes para mediação da resolução dos conflitos.

Reclamações com dúvidas: alguns dos atendentes por desconhecer os artigos do Código de Defesa do Consumidor e noções da qualidade na prestação dos serviços, tem tomado decisões equivocadas. Assim, com as reclamações e queixas de produtos/serviços direcionadas ao setor são abertos os processos administrativos sem a devida necessidade.

Falta de infra-estrutura adequada: Os móveis e equipamentos disponíveis para o setor, atualmente carecem de padrões ergonômicos para os clientes internos e externos. A falta de equipamentos para comunicação (micro-computador, telefone e fax) tem contribuído para os elevados custos para o PROCON.

Excesso de ruído: A falta de qualidade no atendimento no setor Ouvidoria tem ocasionado acúmulo de pessoas no setor. A conversa entre os clientes já causa excesso de ruído, além das constantes discussões entre os próprios atendentes.

Sistema arcaico: Atualmente, o setor tem apresentado sua infra-estrutura para atendimento dos clientes com os mesmos processos de sua fundação (serviço pouco confiável, lento atendimento, falta de gentileza e cortesia, espaço físico inadequada).

#### **4.4.1 Análise do processo administrativo com investigação preliminar**

Dentre a amostra dos processos administrativos arquivados que teve a investigação preliminar foi verificado que o tempo de espera dos clientes para obter uma resposta de sua reclamação teve forte influência sobre os processos no setor Ouvidoria do PROCON.

**Tabela 4.4 - Tempo de resolução – investigação preliminar**

Número de dias (Tempo)	Frequência	Porcentagem (%)	Resolução	
			Sim	Não
1 < 30	5	25,00%	-	5
31 < 60	4	20,00%	4	-
61 < 90	5	25,00%	1	4
91 >	6	30,00%	3	3
Total	20	100	8	12

A tabela 4.4 mostra que para os conflitos registrados no setor Ouvidoria, o tempo de sua resolução teve influência nos processos do setor e de outros setores envolvidos. Verifica-se ainda, que independente do tempo houve 8 reclamações com processos administrativos que apresentaram solução para o consumidor, e em 12 reclamações o consumidor não obteve a solução desejada. Isso tem ocorrido, muitas vezes com a reclamação mesmo tendo fundamentação, mas o pouco conhecimento dos recursos humanos em seus processos e as burocracias muitas vezes tem deixado o consumidor sem conseguir o desejado. Este caso representa os processos administrativos que não foram resolvidos independente do tempo de espera do consumidor pela solução.

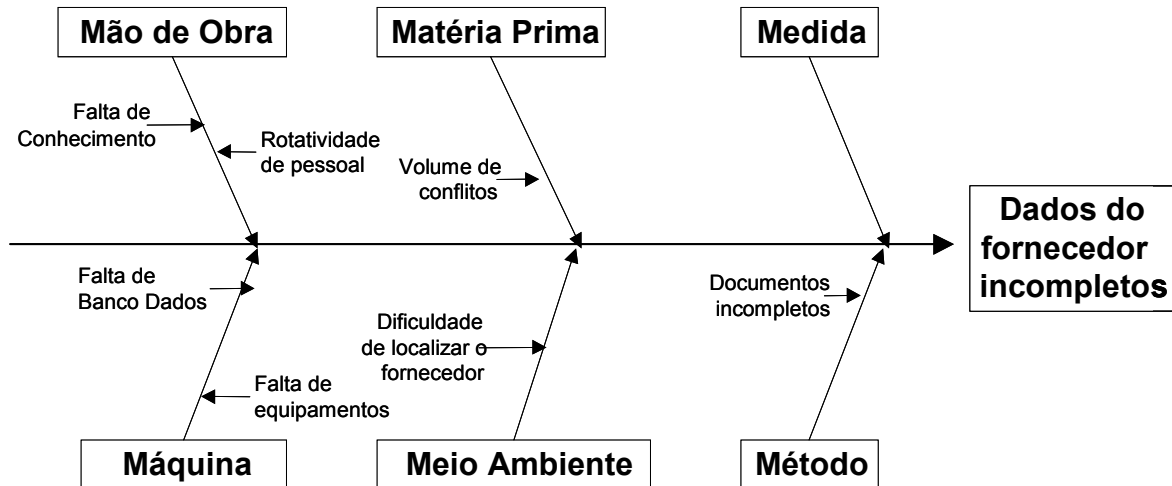
Pode-se, dizer ainda que, as falhas nos processos do setor Ouvidoria torna-se o maior responsável pelo tempo de resolução da reclamação. Pode-se verificar na tabela 4.4 que a frequência representa um maior número de processos administrativos sem solução para para o consumidor, e mesmo a sua reclamação apresentando fundamentação.

Conclui-se, que as causas extraídas no Diagrama Causa-Efeito da figura 4.2, tem muitas vezes também contribuído pela insatisfação de muitos consumidores quanto a resolução dos conflitos. Estas causas, ainda podem ser confirmadas através de pesquisa realizada com os consumidores quanto ao tempo de resolução, no item 3 da pesquisa,

quando querem que a solução da reclamação seria imediata, e caso necessitasse de processo administrativo o tempo de solução poderia ser prolongado para 30 dias.(Anexo 6).

A seguir, na figura 4.3, se verifica no Diagrama as causas sobre os dados do fornecedor incompletos.

Sobre o diagrama da figura 4.3 a respeito Dados do Fornecedor Incompletos considera-se:



*Fig. 4.3 –Diagrama causa-efeito para dados do fornecedor Incompletos*

**Falta de conhecimento:** Os atendentes do setor Ouvidoria muitas vezes não têm realizado seus processos de forma que de confiança para os clientes na resolução das reclamações.

**Rotatividade de pessoal:** Esta prática tem contribuído para que os serviços não apresentem a qualidade esperada pelos clientes. Muitos dos atendentes são funcionários contratados por firmas terceirizadas e disponibilizados para o setor Ouvidoria para atender os clientes sem conhecimento dos processos.

**Volume de conflitos:** A falta de trabalho em equipe pelos atendentes, faz com que poucos se interessam em conhecer os artigos do Código de Defesa do Consumidor, e com isto auxiliar melhor os clientes a buscar solução para as reclamações.

**Falta de banco de dados:** Nem todos os clientes do setor Ouvidoria do PROCON, dispõem de documentação correta para ter garantia na reclamação. A falta de atenção ou a exigência dos consumidores faz que muitos realizem a abertura do processo administrativo

sem a real necessidade. Com esta prática os clientes nem sempre tem obtido satisfação pelos serviços, em virtude da falta de algum dado para a resolução dos conflitos.

Dificuldade de localizar o fornecedor: Os atendentes, são poucos os que tem se preocupado em oferecer qualidade nos serviços, pois estes tem somente cumprido o exigido, que é garantir o atendimento dos reclamantes independente se a reclamação tiver fundamento legal para solução.

Documentos incompletos: As falhas nos processos administrativos são constantes, devido a falta de exigência dos atendentes em seus processos. Esta falha no setor Ouvidoria tem sido uma das principais causas pelo longo tempo que os clientes esperam para obter conhecimento da solução final do conflito.

#### **4.4.2 Análise do processo administrativo com dados do fornecedor incompletos**

Dados do fornecedor incompletos, é outra falha que os atendentes tem cometido no setor Ouvidoria, quando da abertura dos processos administrativos. Verifica-se na tabela 4.5 abaixo a interferência dos dados incompletos do fornecedor na solução dos conflitos.

**Tabela 4.5 - Tempo de resolução – dados do fornecedor incompletos**

Número de dias (Tempo)	Frequência	Porcentagem (%)	Resolução	
			Sim	Não
1 < 30	1	12,50%	0	1
31 < 60	3	37,50%	2	1
61 < 90	2	25,00%	1	1
91 >	2	25,00%	1	1
Total	8	100	4	4

A tabela 4.5 mostra o tempo e a resolução dos conflitos num espaço de tempo de 1 a 90 dias. Verifica-se que mesmo o setor ter apresentado falha em seus processos quanto aos dados do fornecedor incompletos, houve reclamações com solução. O destaque no tempo

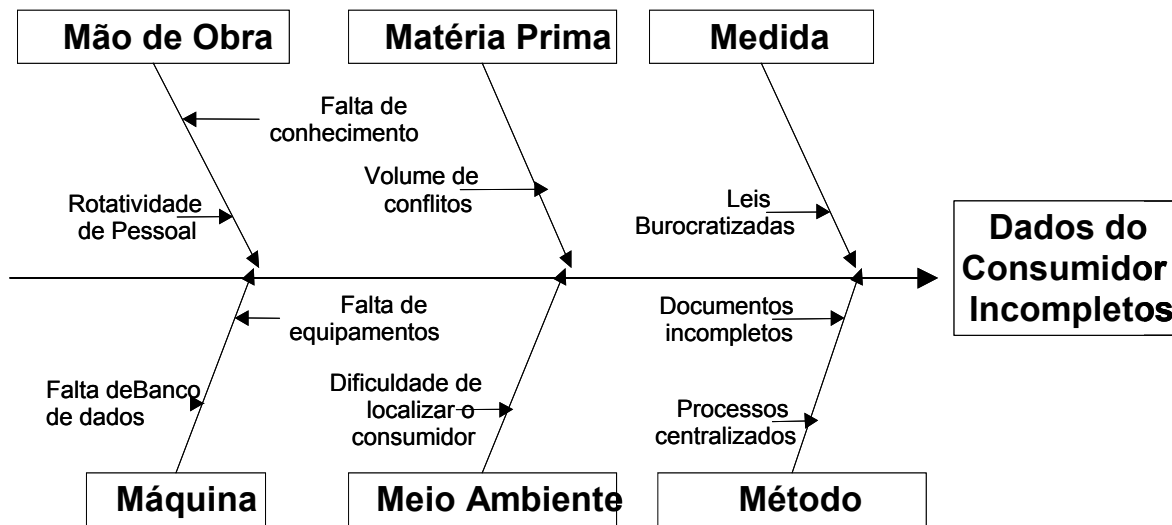


de solução foi até 60 dias, que das 8 reclamações, duas foram resolvidas e uma o consumidor não teve o sucesso esperado.

O razão do tempo de resolução do conflito, ocorre devido o atendente abrir os processos administrativos com os documentos que nem sempre contém os dados completos para localizar o fornecedor responsável pelo defeito apresentado no produto/serviço.

Após análise dos dados do fornecedor incompletos, será identificada a causa que tem levado as falhas nos processos do setor Ouvidoria em abrir os processos administrativos com os dados do consumidor incompletos.

Sobre o causa efeito da figura 4.4 a respeito Dados do Consumidor Incompletos considera-se.



*Fig.4.4 –Diagrama causa-efeito para dados do consumidor incompletos*

Rotatividade de pessoal: O setor Ouvidoria, tem apresentado uma rotatividade de funcionários freqüente, ou seja, entrada e saída constante de funcionários no setor, fazendo com que os serviços prestados muitas vezes não satisfaçam as necessidades dos clientes.

Leis burocratizadas: O setor da Ouvidoria, tem baseado seus processos nos artigos do Código de Defesa do Consumidor. Estes por serem complexos, fazem com que os atendentes tem pouca motivação e criatividade em buscar alternativas necessárias em seus processos.

Localização do Consumidor: Os atendentes por desconhecimento e querer garantir a solução para o cliente, abre o processo administrativo com a documentação exigida incorreta, ou seja com falta de dados, fazendo com que muitas vezes o cliente não é localizado para informar da resolução do conflito.

Falta de equipamentos: A carência de equipamentos tem feito com que muitos atendentes realizem Estes se tornam necessários para comunicação do atendente quando carece de dúvidas quanto a mediação da reclamação e ou dados dos clientes.

#### **4.4.3 Análise do processo administrativo com dados do consumidor incompletos**

Na tabela 4.6 pode-se verificar que o tempo de resolução dos conflitos, devido as falhas nos processos dos atendentes com os dados do consumidor incompletos, os dados do fornecedor incompletos e a solicitação de investigação preliminar apresentam as mesmas características.

**Tabela 4.6 – Tempo de resolução – dados do consumidor incompletos**

Número de dias (Tempo)	Frequência	Porcentagem (%)	Resolução	
			Sim	Não
1 < 30	1	14,28%	0	1
31 < 60	3	42,85%	2	1
61 < 90	2	28,57%	1	1
91 >	1	14,28%	1	0
Total	7	100	4	3

As respectivas falhas no setor Ouvidoria, ocorrem mais precisamente com a abertura dos processos administrativos. Estas falhas normalmente ocorrem por falta de treinamento no setor Ouvidoria em garantir serviços de maior qualidade para os clientes. Os clientes do setor Ouvidoria do PROCON, em sua maioria almejam acima de tudo qualidade no atendimento, já que procuram por um órgão como último recurso que possa buscar solução para a reclamação sobre os produtos/serviços cuja qualidade não foi satisfatória. Para uma

melhor resolução dos conflitos torna-se necessário a documentação completa dos consumidores que comprovem a sua identidade e localização para consultas e reclamações, como: nome, rua, nº, cep, bairro e telefone.

Depois de identificados os problemas do setor Ouvidoria, e suas causas no Diagrama de Ishikawa, pode-se dizer que o setor Ouvidoria necessita de correções para prestar serviços de melhor qualidade na resolução dos conflitos.

Assim, pode-se afirmar que torna-se necessário melhorias não apenas nos processos do setor Ouvidoria, mas em todos os setores envolvidos na resolução dos conflitos, haja vista que em conseqüências das falhas originadas no setor Ouvidoria todos os setores são responsáveis pelo atendimento e muitas vezes pela insatisfação dos clientes.

Na próxima etapa, propõe-se a solução, através das ferramentas: a Matriz GUT, para priorizar as melhorias nos processos do setor Ouvidoria, e com a ferramenta 5W1H realiza-se a proposição das ações e responsabilidades quanto ao atendimento aos clientes no setor Ouvidoria, e outros setores do PROCON.

### **ETAPA 3 –PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS**

A seguir através das ferramentas, Matriz GUT e 5W1H, prioriza-se as melhorias e propões-se as ações e responsabilidades para a melhorias nos processos do setor Ouvidoria e outros setores do PROCON envolvidos na resolução dos conflitos.

#### **4.5 PRIORIZANDO AS MELHORIAS NOS PROCESSOS: APLICAÇÃO NO SETOR OUVIDORIA**

De acordo com Galvão e Mendonça (1996), a utilização da técnica do GUT (Gravidade, Urgência e tendência) tem por objetivo a priorização na solução dos problemas que foram detectados e permitiram a identificação dos processos críticos.

O uso dessa ferramenta promove condições de estudo de um problema específico, fornecendo subsídios para elaboração de um plano de ação. A tabela 4.7 traz a aplicação da técnica GUT (Gravidade, Urgência, tendência) nas causas encontradas tanto para

investigação preliminar, quanto para dado do fornecedor incompleto, dado do consumidor incompleto, no setor Ouvidoria do PROCON.

#### **4.5.1 Aplicação da matriz GUT na priorização das melhorias**

Pela tabela 4.7 observa-se que a aplicação do GUT (verificar a coluna de classificação) que a principal causa dos problemas encontrados no setor Ouvidoria é a falta de conhecimento dos atendentes (somando 125 pontos no produto GxUxT). Para os efeitos dados do fornecedor e consumidor incompletos foram identificados ainda como principal causa dificuldade de localizar os clientes (fornecedor e consumidor). Muitas das causas encontradas no diagrama causa-efeito estão diretamente relacionados com a falta de conhecimento dos atendentes em realizar seus processos, como por exemplo na incidência de documentação incorreta (100 pontos), falta de informação para os clientes (100 pontos), reclamações com dúvidas (80 pontos), acúmulo de papéis (60 pontos), volume de conflitos (75 pontos).

**Tabela 4.7 - Matriz GUT para priorizar as causas**

	CAUSAS	APLICAÇÃO			GxUxT	JUSTIFICATIVA	Classifi- cação
		G	U	T			
1	Falta de conhecimento	5	5	5	125	Ocasionado pela falta de treinamento e conhecimento dos atendentes. Os processos administrativos quando necessário sua abertura os custos para os clientes tanto externos são irreversíveis, pois os mesmos não tem obtido conhecimento dos dos processos administrativos devido falhas nos processos de outros setores do PROCON na resolução dos conflitos.	1
2	Falta uniformidade nos processos	5	5	3	75	O setor Ouvidoria carece de um trabalho em equipe e padronização dos processos de atendimento aos clientes internos e externos. As falhas no setor Ouvidoria resultam em falhas para os clientes internos, e estes por enviarem correspondência com endereços incompletos, os clientes externos muitas vezes não têm conhecimento da resolução dos conflitos .	4
3	Documentação incorreta	4	5	5	100	Por falta de atenção e desconhecimento a recepcionista pouco se têm preocupado em exigir a documentação correta dos clientes para uma eficaz resolução dos conflitos.	2
4	Excesso de ruído	4	2	3	24	O atendimento aos clientes normalmente é realizada com excesso de ruído proveniente de conversas paralelas entre os próprios funcionários, influenciando nos serviços dos clientes do setor Ouvidoria.	9
5	Falta de equipamentos	3	3	5	45	A falta de equipamentos adequados tem dificultado o tramite e registro dos processos administrativos.	7
6	Falta de infraestrutura	5	3	2	30	Os móveis do setor não apresentam condições adequadas de uso, já que são ergonomicamente impróprios e de pouco qualidade para os clientes.	10
7	Falta de informação para os clientes	4	5	5	100	Os atendentes do setor por desconhecer os processos, poucos tem buscado solução via telefone limitando-se apenas nos processos administrativos. Isso vem ocorrendo porque a maioria dos atendentes pouco tem informado os clientes sobre a responsabilidade de buscar a qualidade nos produtos/serviços.	4
8	Reclamações com dúvidas	5	4	4	80	Os atendentes por obter pouco conhecimento dos seus processos, são poucos os que tem feito uma correta mediação e buscado a solução adequada para cada tipo de reclamações. A conseqüência tem gerado o acúmulo de processos administrativo e a sua lentidão para a busca da resolução.	3

9	Processos centralizados	5	4	5	100	A falta de um trabalho em equipe tem prejudicado o atendimento para os clientes do PROCON, a qualidade dos serviços a ser prestado os clientes.	2
10	Acúmulo de papéis	5	4	3	60	O excesso de falhas nos processos do setor tem feito que um número significativo de processos administrativos são abertos, e muitos deles sem necessidade, levando retrabalho para outros setores e conseqüentemente o seu arquivamento..	4
11	Sistema arcaico	5	4	5	100	Atualmente o setor carece de equipamentos adequados para prestar seus serviços com maior rapidez, haja vista que é um setor público de grande utilidade na busca da melhoria da qualidade dos produtos/serviços para seus clientes.	3
12	Volume de conflitos	5	3	5	75	A triagem e classificação inadequada na recepção têm contribuído para que um número significativo de reclamações são encaminhados para os atendentes sem a devida necessidade.	4
13	Dificuldade de localizar os fornecedores	5	5	5	125	Os atendentes do setor do setor apenas limitam-se a abrir os processos administrativos sem buscar o fornecedor responsável pelo produto/serviço reclamado.	1
14	Falta de Banco de Dados	5	5	4	100	A falta de um banco de dados no setor tem contribuído para a baixa resolutividade dos conflitos. A inexistência deste ocasiona um excesso de processos, burocratização dos serviços e lentidão dos encaminhamentos.	3
15	Rotatividade de pessoal	3	3	4	36	A rotatividade constante de pessoal no setor Ouvidoria tem contribuído para as sucessivas falhas nos processos, tais como: pouco conhecimento dos serviços, padronização na coleta dos dados, processos individualizados, acúmulo de funções, coleta de dados incorretos, etc....	9
16	Dificuldade de localizar o consumidor	5	5	5	125	Os atendentes limitam-se apenas a abrir os processos administrativos, já que os dados do consumidor são coletados verbalmente e incompletos. Neste caso muitas vezes o processo é arquivado pela não localização do consumidor.	1
17	Leis burocratizadas	3	4	2	24	Os atendentes têm realizado seus processos apenas nas ferramentas de praxe do setor, tornando muitas vezes desconhecidas pelos atendentes por serem de difícil compreensão.	10

Mediante a aplicação da ferramenta Matriz GUT, foi possível priorizar as melhorias necessárias para causas dos problemas encontrados no setor Ouvidoria.

De posse dos resultados mostrados na tabela 4.7, elaborou-se através de pesquisas e consultas um plano de ações e responsabilidades, que tem por finalidade garantir maior qualidade nos serviços no setor Ouvidoria e outros setores envolvidos na resolução dos conflitos.

## **4.6 APLICAÇÃO DO 5W1H – PROPOSIÇÃO DE AÇÕES E RESPONSABILIDADE NO SETOR OUVIDORIA.**

### **4.6.1 Análise do plano de ações e responsabilidade**

Na tabela 4.8 buscou-se solução imediata e na maioria dos casos com baixo custo para os problemas encontrados no setor Ouvidoria. Porém, foram identificadas também soluções em médio prazo, que envolvem mais custos e devem ser utilizados como investimentos em tecnologia tais como a informatização do PROCON.

Buscou-se ainda a principal causa do problema analisado para então responder as perguntas: o que fazer, por que fazer, quem deve fazer, quando deve ser feito, onde deve ser feito e como deve ser feito. Essas perguntas foram respondidas gradualmente e para responde-las utilizou-se de observações feitas no setor Ouvidoria, pesquisas nos processos administrativos arquivados e pesquisas bibliográficas.

Assim para o problema da falta de conhecimento, o primeiro passo foi identificar o principal ou principais motivos que levam a falta de conhecimento, e conseqüentemente a abertura de inúmeros processos administrativos. Mas em razão de muitos processos administrativos estarem com os dados incompletos, muitas correspondências retornam, ficando assim os fornecedores sem obter o conhecimento das falhas/defeitos em seus processos que originaram as reclamações do produtos/serviços pelos consumidores.

Assim, além de não localizar o fornecedor, o consumidor fica sem solução de sua reclamação pelo do setor Ouvidoria do PROCON.

Depois de identificada a causa, o passo seguinte é o “que fazer” para tentar solucionar o problema.

A solução encontrada é proporcionar o treinamento e capacitação dos recursos humanos do setor para que possam realizar os seus processos voltados para a realidade dos clientes.

O excesso de erros e falhas na abertura dos processos administrativos geralmente ocorrem pela falta de conhecimento na origem dos conflitos. Porém se houvesse um trabalho em equipe voltado aos interesses dos clientes, confiabilidade nas informações, maior garantia nas promessas, rapidez e eficiência na busca de solução das reclamações, ouvir os clientes sem fazer mediações precipitadas, além da paciência para realizar os atendimentos, muitos dos problemas poderiam ser evitados sem o excesso de burocracia que envolve atualmente o PROCON.

No item relacionado às respostas das perguntas “o que fazer” e “porque fazer”, é necessário identificar quem deve ser o responsável pelas mudanças. Neste aspecto pode-se notar pela tabela 4.8 que a maior parte das respostas da coluna “quem” envolveu o setor Ouvidoria. Esta resposta mostrou que as soluções dos problemas identificadas requerem soluções simples, principalmente por serem possíveis de realiza-las com os recursos humanos envolvidos no processo não exigindo a presença de técnicos especializados no assunto ou de estudos detalhados.

Tratando-se da coluna “quando fazer, todas as propostas da tabela 4.8 sugerem uma ação imediata, principalmente se houver gravidade, custos operacionais e falhas na resolução dos conflitos. Todas estas ações envolvem principalmente os recursos humanos dos setores envolvidos, porém faz-se necessário a aprovação prévia da gerência para sua concretização prática”.

Já a coluna “onde fazer”, envolve em alguns casos outros setores envolvidos na resolução dos conflitos, além da Ouvidoria, recepção, Cartório de Distribuição e Assessoria Jurídica. Observa-se, ainda que para solucionar os problemas no setor Ouvidoria há necessidade de fazer melhorias constantes não apenas nos processos do setor Ouvidoria, mas em outros setores do PROCON envolvidos na resolução dos conflitos.



**Tabela 4.8 – Plano de ações e responsabilidades**

	<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>O QUE</b>	<b>POR QUE</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>	<b>ONDE</b>	<b>COMO</b>
1	Falta de conhecimento	Cultural Pouca motivação	Capacitar e treinar os atendentes	Conforme a Matriz GUT é o principal problema	Os atendentes do setor Ouvidoria	Imediato	Ouvidoria	Capacitar e treinar os atendentes em seus processos.
2	Falta de uniformidade nos processos	Falta de trabalho em equipe	Padronizar os processos conforme o produto/serviço reclamado	Evita a falta de confiabilidade nos serviços pelos clientes e reduz os processos administrativos	Os atendentes do setor Ouvidoria com apoio do setor jurídico	Imediato	Ouvidoria	Reuniões e treinamentos com a ajuda de um especialista em falhas nos processos
3	Documentação incorreta	Recepcionista sem treinamento	Exigir todos os documentos obrigatórios	Facilitar a localização dos clientes e a resolução dos conflitos	Recepcionista e atendentes	imediatos	No setor Ouvidoria do PROCON	Com base no modelo de formulários específicos dos processos administrativos
4	Excesso de ruído	Conversas em volume elevado	Adotar novas rotinas de trabalho	Eliminaria as constantes conversas entre os funcionários no atendimento aos clientes	Funcionários do PROCON	Imediato	Ouvidoria	Reunião e treinamentos para garantir qualidade nos serviços aos clientes
5	Falta de equipamentos	Pouco interesse da gerência	Dar maior agilidade e eficiência na resolução dos conflitos	Eliminaria o acúmulo de papéis e processos administrativos	A gerência	Mais rápido possível	Em todos os setores do PROCON envolvidos na resolução dos conflitos	Fazer maior investimento em benefícios dos clientes internos e externos
6	Falta de infraestrutura	Falta de móveis adequados para os atendentes realizarem suas funções	Propor um ambiente agradável para os clientes do setor	Alguns atendentes têm faltado o serviço por dores lombares e o desgaste da rotina no trabalho	A gerência	Quanto mais rápido melhor	Ouvidoria	Promovendo um estudo melhor do layout do setor
7	Falta de informação para os clientes	Os atendentes não conhecem a origem dos conflitos	Enfocar a melhoria da qualidade nos produtos/serviços corretamente aos clientes	Buscar uma solução rápida e eficiente na reclamação do consumidor	Os responsáveis pelos contatos com os clientes (telefone e correspondências)	Quanto mais rápido melhor	Setores envolvidos na busca de solução do conflito	Treinamento através de experiências dos setores com dados das falhas nos processos administrativos

	<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>O QUE</b>	<b>POR QUE</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>	<b>ONDE</b>	<b>COMO</b>
8	Reclamações com dúvidas	Garantir o atendimento ao consumidor	Buscar novos métodos para os processos de atendimento as reclamações	Obter conhecimento adequado para as mediações dos conflitos e reduzir o número de processos administrativos	Atendentes do setor Ouvidoria	O mais rápido possível pois os custos e as falhas são graves	Ouvidoria	Treinamento dos atendentes através dos artigos do CDC.
9	Processos centralizados	Pouca visão para a qualidade dos serviços	Padronização das informações através de uma trabalho em equipe	Eliminar a burocracia nos encaminhamentos das reclamações	Os setores responsáveis envolvidos com nos conflitos	O mais breve possível	Nos respectivos setores	O gerente com conhecimento dos problemas junto aos responsáveis envolvidos nos mesmo
10	Acúmulo de papéis	Falta de conhecimento dos processos	Controlar a produção nos setores	Diminuiria o fluxo de atividades em outros setores	Responsável pelos métodos e processos	À medida que cada setor necessite	Nos setores do PROCON	Através de padronização dos processos específicos em cada setor
11	Sistema arcaico	Método, processos e equipamentos obsoletos	Eliminar burocracia nos processos de atendimento aos clientes	Reduzir custos operacionais	O mesmo comentado no item 10	O mais rápido possível com interesse da gerência	Ouvidoria	Capacitação e equipamentos adequados para o setor.
12	Falta de Banco dados	Eliminar as falhas nos processos administrativos	Investir em tecnologia de informação	Garantir maior eficiência e qualidade no atendimento na solução dos conflitos	Funcionários dos setores envolvidos na resolução dos conflitos	Imediato	Ouvidoria, Cartório de Distribuição e assessoria jurídica	Informatizando os setores, com a equipe de trabalho envolvida.
13	Rotatividade de pessoal	Funcionários sem conhecimento para o exercício das funções	Capacitar ou contratar pessoal com melhor qualificação	Eliminaria o acúmulo de papel, reduziria os custos e o retrabalho em alguns processos	A gerência com o setor de Recursos Humanos	O mais rápido possível	Nos setores envolvidos na resolução dos conflitos	Treinamento ou contratação de pessoal qualificado para o atendimento
14	Volume de conflitos	Recepcionista e atendentes com pouca capacitação para as funções	Recepcionista buscar fazer melhorias na triagem das reclamações	Garantir aos clientes maior precisão na busca de solução para as reclamações	Recepcionista	imediatos	Recepção do setor Ouvidoria	Treinamento para informar a importância dos documentos obrigatórios

	<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>O QUE</b>	<b>POR QUE</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>	<b>ONDE</b>	<b>COMO</b>
15	Dificuldade de localizar o fornecedor	Excesso de processos administrativos com dados incompletos	Mesmo que item 14	Mesmo que item 14	Mesmo que item 14	Mesmo que item 14	Mesmo que item 14	Treinamento Para informar a importância dos documentos obrigatórios
16	Documentos incompletos	Falta de conhecimento da recepcionista e atendentes	Fazer melhorias nos processos de atendimento aos clientes	Evitar as constantes falhas e insatisfações dos clientes	Recepcionista e atendentes	imediatos	Recepção do setor Ouvidoria	Treinamento Para informar a importância dos documentos obrigatórios
17	Dificuldade de localizar o consumidor	Excesso de processos administrativos com dados incompletos	Mesmo que o item 14	Mesmo que o item 14	Mesmo que o item 14	Imediato	Nos setores envolvidos na resolução dos conflitos	Fazendo treinamentos com auxílio da equipe de trabalho de outros setores
18	Leis burocratizadas	Excesso de burocracia nas atividades de rotina	Pouca autonomia dos setores envolvidos com os conflitos	Os funcionários pouco têm desconhecimento dos conflitos nas relações de consumo	Gerência e os recursos humanos dos setores responsáveis na busca de soluções	A medida que tomar maior consciência para a qualidade nos serviços e querer dar satisfação para os clientes	Nos setores envolvidos na resolução dos conflitos	Treinamento para os funcionários e buscando dar maior autonomia e criatividade aos recursos humanos envolvidos

Através da aplicação do 5W1H, pode-se perceber que a necessidade de reestruturação dos processos no setor Ouvidoria e outros setores envolvidos na resolução dos conflitos.

O setor Ouvidoria como principal responsável pela busca de solução dos conflitos, necessita de treinamento imediato com seus recursos humanos, que devido a falta de conhecimento em utilizar suas ferramentas não vem dando atendimento desejado para seus clientes. Pode-se dizer ainda que a gerência do PROCON deveria dar maior autonomia aos setores para realizar seus processos, já que esta é a centralizadora de todos os processos, onde a maioria das vezes tem contribuído com o tempo para a resolução dos conflitos.

Conclui-se, que cada funcionário do PROCON, independente do setor é responsável pela qualidade dos serviços prestados. A qualidade na prestação dos serviços somente será viável quando os recursos humanos estiverem envolvidos e motivados para oferecer atendimento aos clientes e buscar as melhorias necessárias e contínuas para seus processos.

A seguir pode-se verificar como o setor Ouvidoria pode dar um melhor atendimento a seus clientes

#### **4.7 ANALISANDO OS RESULTADOS COM A APLICAÇÃO DO MODELO NO SETOR OUVIDORIA**

Através da tabela 4.8, buscou-se a aplicação do modelo no setor Ouvidoria, verificando a ocorrência das melhorias na resolução dos conflitos.

Conforme pode ser visto na tabela 2.5 do capítulo 2, os assuntos que tiveram uma maior demanda de reclamações junto ao setor de Ouvidoria foram: Prestação de Serviços, Produtos, Juros, Financiamentos, Aluguel, Contrato, Consócio, Telefone, Condomínio, Escolas.

Estas reclamações, normalmente estão relacionadas em falhas nos processos dos fornecedores tais como:

- Nos documentos utilizados nas transações comerciais, como contratos, pedidos, ordem de serviço;

- Promoções de vendas, com complicações no controle de estoque e documentação de vendas;
- Na assistência técnica com as normas de garantia;
- Na falta de orientação quando da necessidade de assistência técnica;
- No crédito, cadastro, nas ações abusivas de cobrança;
- Não cumprimento do prazo de entrega;
- No atendimento com os clientes;
- No desconhecimento as normas técnicas;
- Na falta de documentação dos fornecedores;

Pois é a partir das falhas em alguns desses processos que muitas vezes os consumidores tem direcionado a reclamação do produto/serviço para o setor Ouvidoria em busca de solução.

O setor Ouvidoria, repensando os seus serviços e prestando com mais qualidade, pode obter novos processos para torna-lo o seu atendimento mais rápido. Conforme a tabela 4.8, a reposta seria treinar os atendentes do setor, com as falhas nos processos administrativos, as razões das insatisfações dos clientes , conhecer o tempo médio necessário para a resolução de um conflito, calcular os custos devido a burocracia nos encaminhamento dos processos administrativos e as ligações telefônicas.

Pode-se exemplificar com longo tempo de espera do consumidor para resolução do conflito: economia de tempo.

Quando os atendentes do setor Ouvidoria, fazem os contatos com os clientes, eles não esperam apenas qualidade, eles querem melhor interação para resolver o conflito. Os atendentes do setor podem adquirir conhecimento e realizar seus processos com mais atenção e menos aflitos de forma a conhecer melhor a origem das reclamações.

Assim, buscou-se adotar novos processos no setor Ouvidoria, na maioria dos casos, de baixo custo para os problemas encontrados. A falta de uniformidade dos processos (ver

tabela 4.8) foi outro problema que se buscou para solucionar os conflitos entre consumidores e fornecedores.

Através de conversa pessoal com a recepcionista e dois atendentes do turno matutino foi explicado o interesse de propor os novos processos no setor, a fim de garantir maior satisfação para os clientes na resolução dos conflitos. Em princípio, houve resistência, mas foi explicado que era de suma importância para o setor e para os clientes. Além de ser um trabalho de pesquisa científica.

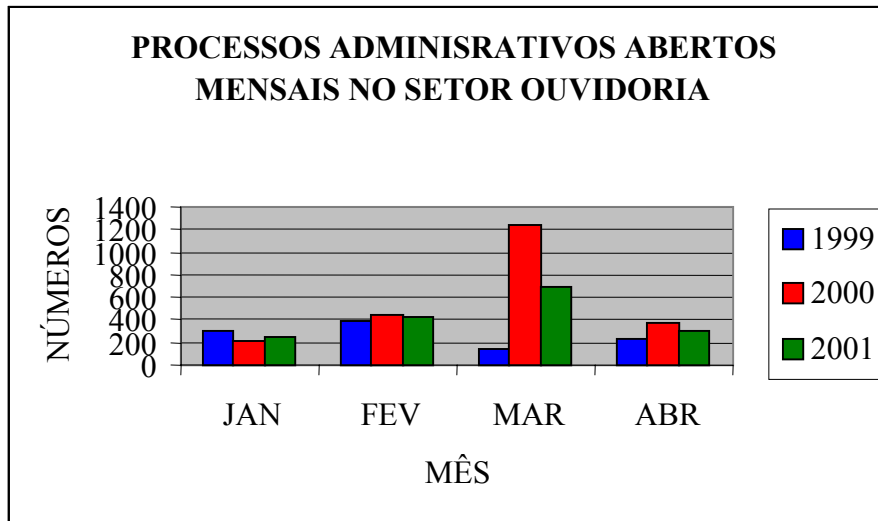
Depois de aceitar as sugestões e adotado seu novo processo de trabalho, a recepcionista informou que numa média de 80 consumidores/dia atendidos em seu turno, têm adotado os novos processos para as reclamações que tem chegado ao setor. Diz ainda que tem orientado os consumidores a buscar primeiro uma solução junto aos fornecedores e caso não for resolvido então buscar ajuda do setor Ouvidoria. Este foi o caso com uma média de 15 (quinze) consumidores/dia com reclamações no mês de abril de 2001 que resolveram seus problemas com os próprios fornecedores e outros 07 (sete) não foi atendido no setor por não possuírem documentação exigida.

Já os conflitos direcionados para os atendimentos realizados pelos 02 (dois) atendentes tiveram uma maior receptividade por apresentarem a documentação correta dos fornecedores.

Através da documentação correta dos fornecedores foi possível localizar os mesmos e sugerir solução para as reclamações dos consumidores, e aceitando a sugestão, os consumidores deslocaram-se para os devidos acertos. Com o objetivo de verificar a resolução o atendente registrou os dados e no dia seguinte verificou via telefone se sua tinha sido atendida.

Os atendentes afirmam que com os novos processos passaram a obter uma melhor resolução das reclamações. Haja vista que em seus atendimentos, a melhor forma de dar satisfação para os consumidores é atender-los e orientar a melhor forma de encontrar solução para as reclamações.

Assim, pode-se verificar na figura 4.5 abaixo a redução dos números de processos administrativos abertos no mês de abril de 2001 no setor Ouvidoria.



*Figura 4.5 – Processos administrativos abertos no setor Ouvidoria*

Fonte: Boletim Informativo Mensal do PROCON

Pode-se constatar pela figura 4.5, que o número de processos administrativos abertos em abril de 2001 em comparação com o mês anterior do mesmo teve uma queda significativa, ou seja teve uma queda 687 para 294 processos administrativos abertos, ou seja uma redução de 57%.

Mesmo com o número de atendimentos realizados pelo setor apresentar sazonalidade, no mês de abril de 2001, houve 4987 consultas e atendimentos. E com estas reclamações que os 02 (dois) atendentes treinados para realizar novos processos tiveram sucesso significativo para os clientes.

Os 02 (dois) atendentes que realizaram atendimentos a uma média de 632 reclamações no mês de abril, obterão resolução significativa dos conflitos para os consumidores. Pois a necessidade de abrir processos administrativos ocorreu com apenas 43 reclamações.

O número de atendimento realizado pelos 02 (dois) atendentes já demonstra que boa parte das reclamações pode ser resolvida com o próprio fornecedor. Mas a cultura da população em buscar a garantia da qualidade do produto/serviço para muitos consumidores é, considerado perda de tempo. Haja vista o número crescente de consumidores que tem procurado o setor Ouvidoria do PROCON sem antes ter se deslocado até o fornecedor para acertar. Isso se justifica na resposta de um consumidor na pesquisa, “*gostei muito, é sinal*

*de que as coisas estão mudando para melhor, deveria ter o PROCON em todos os bairros". (anexo 6)*

Verifica-se, que o setor Ouvidoria, mesmo apresentando carência e deficiências em sua atual estrutura técnica e funcional poderá prestar seus serviços de atendimento com mais qualidade para seus clientes.

Pois, não apenas no Brasil, mas também em Florianópolis as relações entre empresas e consumidores estão mudando, devido a maior importância e o cuidado que alguns fornecedores tem feito com que os produtos/serviços cheguem de forma satisfatória para os consumidores.

Conclui-se, que a resolução dos conflitos no setor Ouvidoria do PROCON, poderá chegar a níveis excelentes de atendimento, com os recursos humanos adotarem novos processos, buscando a melhoria contínua na resolução dos conflitos e um trabalho em equipe que implementasse medidas visando fornecer respostas rápidas para os clientes. Esta pode ser através do acesso a internet, com o envio e recebimento das reclamações dos consumidores.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões e as recomendações para trabalhos futuros.



## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como objetivo principal a aplicação de um modelo para a melhoria da qualidade dos serviços para o setor Ouvidoria, visando identificar as causas das falhas em seus processos, propondo as melhorias necessárias a fim de obter uma melhor resolução dos conflitos para os clientes.

Buscou-se aplicar este modelo no setor Ouvidoria, por ser este, apresentar o maior número de problemas em seus processos na busca de solução nas reclamações dos consumidores. Como o objetivo dos processos deste setor é fazer as mediações das reclamações dos consumidores com os fornecedores devido à falta de qualidade apresentada nos produtos/serviços.

Para a aplicação do modelo buscou-se em 06 (seis) ferramentas da qualidade, Estratificação, Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT, 5H1H, na identificação das principais causas dos problemas apresentados, e definido um plano de ações e responsabilidades.

A aplicação do modelo no setor Ouvidoria, com o treinamento da recepcionista e dois (02) atendentes que adotaram novos procedimentos e processos, já foi possível verificar maior qualidade na prestação dos serviços para os clientes. Apesar do tempo de aplicação do modelo, ser restrito ao mês de abril de 2001, já se verificou as melhorias desejadas.

Através da figura 4.5, pode-se verificar uma diminuição dos processos administrativos abertos, isso já traduz em melhora nos processos no setor, além de ter possibilitado satisfação pela rapidez no atendimento. Com os novos processos dos atendentes observou-se uma redução na abertura dos processos administrativos, bem como quanto ao número de processos com investigação preliminar, dados do fornecedor e consumidor incompletos. As falhas nesses processos muitas vezes têm gerado falhas de processos em outros setores contribuindo com o tempo na busca de solução do conflito.

Entretanto, verificou-se que com a aplicação do modelo proposto no setor Ouvidoria, que para muitos fornecedores há resistência em ofertar seus produtos/serviços com qualidade para os consumidores. Por outro lado, este setor vem apresentando dificuldade em prestar o atendimento de acordo com as necessidades dos clientes e empregar corretamente suas ferramentas de trabalho na melhoria das relações de consumo.

Como pode-se observar no Diagrama Causa-Efeito, a falta de conhecimento dos recursos humanos é a causa principal pelos inúmeros processos administrativos abertos com falhas, quanto a investigação preliminar, dados dos fornecedores incompletos e dados dos consumidores incompletos, gerando muitas vezes insatisfação pelos clientes no tempo de espera para a solução da reclamação.

Além desse existe a burocracia nos processos, não apenas do setor Ouvidoria, mas também em outros setores envolvidos na resolução dos conflitos.

Após a aplicação das ferramentas do modelo proposto ocorreu uma queda no número de processos administrativos a serem abertos, em razão de maior consciência para a qualidade dos atendentes. Obteve-se ainda para os clientes maior satisfação pelos serviços devido à agilidade e eficiência na busca de solução para a reclamação.

Quanto aos itens propostos no plano de ações e responsabilidade podem ser implantados imediatamente com baixo custo e facilidade de adaptação dos recursos humanos. Mas deve-se enfatizar a necessidade de capacitação e treinamento dos recursos humanos, e um trabalho em equipe para melhor resolução dos conflitos.

Na pesquisa de satisfação com os consumidores, foi prioridade os atendentes obterem maior conhecimento de suas ferramentas de trabalho, para prestarem os serviços com maior rapidez na solução para as reclamações.

Portanto, que este treinamento necessita ser imediato, e que diminua a abertura dos processos administrativos no setor Ouvidoria. Os atendentes para prestar seus serviços com maior qualidade e de acordo com as necessidades dos consumidores precisam conhecer melhor seus processos de trabalho, enfocando os artigos do Código de Defesa do Consumidor.

Neste trabalho observou-se, o potencial que os clientes podem buscar no PROCON. As informações dos conflitos nos processos administrativos, necessárias e muitas vezes esquecidas pelos fornecedores, podem ser utilizadas para a busca de melhorias em seus processos, evitando assim novas reclamações com a qualidade dos produtos/serviços. Em razão dos consumidores estarem cada vez mais exigentes com a qualidade dos produtos/serviços disponibilizados no mercado.

Atualmente, uma grande maioria das reclamações direcionadas ao setor Ouvidoria do PROCON, é sobre os produtos onde tem ocorrido deficiência nos processos, em razão da velocidade de constantes inovações tecnológicas.

JURAN (1992), enfatiza que muitos fornecedores não conseguem reunir as informações e identificar os poucos mais vitais problemas crônicos em seus produtos. O autor coloca, que as características dos produtos com defeitos/falhas são mantido, devido seus processos seguirem da mesma maneira, por que o processo de planejamento falha em lidar com os órgãos de defesa dos consumidores.

Conclui-se que o setor Ouvidoria, procurando agregar maior qualidade em seus processos, além de buscar as melhorias necessárias na prestação dos serviços, garantirá maior satisfação para os clientes. Os fornecedores, aceitando as sugestões dos atendentes em buscar melhorias nos processos e ofertar qualidade nos produtos/serviços, principalmente, os de menor custo devido os ganhos significativos em competitividade ofertando novos produtos e de melhor qualidade para os consumidores.

## **5.1 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

A presente pesquisa se concentrou nas atividades desenvolvidas no setor Ouvidoria, ou seja nos processos administrativos arquivados no Cartório de Distribuição do PROCON.

Estes processos administrativos apresentavam os conflitos entre os consumidores e fornecedores, em relação à falta de qualidade nos produtos/serviços. A maioria destes, principalmente relacionados com a linha branca, automóveis, cobrança de juros, mensalidade escolar, imóveis, móveis em geral, telefone e outros.

Assim sendo, pode o setor Ouvidoria do PROCON, coletar dados dos consumidores e disponibilizar para os fornecedores buscar as melhorias necessárias em seus processos e produtos/serviços.

As informações cadastradas no setor pode ser de suma importância para futuras pesquisas, relacionadas em com falhas de campo, já que muitas vezes os fornecedores não obtém informações corretas para corrigir suas falhas em produtos.

Atualmente com a tecnologia de informação em alta, a informatização do órgão, seria importante em um trabalho de parceria com os fornecedores e consumidores. Os serviços seria disponibilizado no acesso da internet. Através dessa, os clientes poderiam acessar o órgão para fazer suas reclamações, consultar o andamento de seus processos, e buscar informações que poderiam auxiliar para novas pesquisas no desenvolvimento de novos produtos para os consumidores.

A importância da qualidade e as inovações tecnológicas em relação ao custo dos produtos sob a ótica dos fornecedores, e o seu ciclo de vida.

O PROCON, enquanto órgão público deveria adotar novos métodos de pesquisa com os clientes para determinar novos indicadores de qualidade que permitissem a avaliação dos efeitos que vem afetando o desempenho dos novos métodos de prestação dos serviços.

Finaliza-se, dizendo que o setor Ouvidoria, além ofertar qualidade na prestação de seus serviços, poderia agregar maior valor para os clientes agindo com maior rapidez na resolução dos conflitos, e procurando no atendimento enfatizar a educação para o consumo, buscando assim melhor consciência da qualidade para a população.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Claudia, B. **Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing**, RAE, S.P. V.36 p.24-31, julho-setembro/96

ALBRECH, Karl & BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: A Vantagem Competitiva**, Makron Books, S.P. 1992.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima**, Rio de Janeiro, Campus, 1996

CAMPOS, Vicente F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 7 ed. Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1992. 229p.

CÓDIGO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR: **Lei n.8.078**, de 11/09/90, Brasília: Ministério da Justiça, 1997.

COUTINHO, Luciano G., FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**, 3.ed. – Campinas, SP- Ed. Papirus, 1995.

DUFOUR, Carlos A. **Estudo do processo e das ferramentas de reprojeto de produtos industriais, como vantagem competitiva e estratégia de melhoria constante**. (Dissertação de Mestrado) - Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 1996.

FERROLI, Paulo C. M. **Balanceamento do sistema produtivo de farinha e óleos: fábrica de subprodutos de origem animal**. (Dissertação de Mestrado) - Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 1997.

FUSCO, José Paulo A. **Comportamento do consumidor versus estratégias de operações**. A Ponte Cliente-Empresa, R.A.E., S.P., v.35, p.42-51, Julho-Agosto/1995.

GALVÃO, Célio & MENDONÇA, Mauro. **Fazendo acontecer na qualidade total: análise e melhoria de processo**, Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1996.

JOCOUC, Pierre & LUCAS, Frédéric. **No Centro da mudança**. O caso da Renault que saiu em busca da qualidade total, pelo domínio da técnica e plena satisfação do cliente, São Paulo, Ed. Nobel, 1996.

JURAN, J.M. **Planejando para a qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KARATSU, H & IKEDA, T. **Mastering the tools of learning through diagrams and Illustrations** PHP Institute, INC: Tókyo, 1985.

KUME, H. **Métodos estatísticos para a melhoria da qualidade**. Japão, 1988

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 4. ed., 1994

LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing**, Coleção Harvard de Administração, Editora Nova Cultural, São Paulo:1986

MANGANOTE, Edmilson, J.T. A Inovação em processos empresariais através do aperfeiçoamento contínuo. **Rev. Gestão e Desenvolvimento**, Bragança Paulista, v.2, n.2, p.32-52, 1997.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo, Atlas, 1995.

PEDROSO, Denise M<sup>a</sup> N. **Qualidade em serviços: uma proposta de determinação de parâmetros mediante método Taguchi**. 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Engenharia de Produção, Florianópolis.

PENTEADO, J. Roberto W. **Marketing de serviços ou se somos tão competentes, porque os clientes reclamam tanto**. Revista da ESPM, v. 8, março/abril 2001, 8-21 p.

OLIVEIRA, Sidney. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1996

PEPERS & ROGERS. **Empresa 1:1**, R. J. Campus, 1997.

QUEIROZ, Paulo R. **Modelo para redução do risco à segurança do consumidor no desenvolvimento de produtos de consumo**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Engenharia de Produção, Florianópolis.

RAPHEL, Murray. **A Escala da lealdade**. HSM Management, n.13, p.72-76, mar/abr. 1999.

RIGBY, Darrell K. **Quem tem medo das ferramentas gerenciais?** HSM Management, n.19, p. 122-130, mar/abr. 2000.

ROSSETO, Roberta. Atenda o cliente sem pisar na bola. **Revista Exame** 01/03/95, p..68-69.

ROSSI, Carlos A. V. **Consumidor Sempre**. Revista INVERBIS, Rio de Janeiro, 27/12/97, p.22-23.

SILVA, Carlos E. S. da, UBRICHT, Vânia R. FIOD, Miguel. a importância da criatividade no contexto emergente do desenvolvimento de produtos. In: ENEGEP, 1998. **Anais...** 1998, p.99-109

SOUZA, Rubens A. de, **Confiabilidade e falhas de campo – uma metodologia para suporte ao projeto**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Engenharia de Produção, Florianópolis.

VELHO, Altemir da S. **O Aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço**. 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Curso de Engenharia de Produção, Florianópolis.

YOSHINAGA, C. **Qualidade total: a forma mais prática e Econômica de Implementação e Condução**. S.P, 1988, 229p.

WEBBER, Alan M. & Row H. Como a sua empresa pode fazer diferença. **Revista VOCÊ S/A**, nº. 3, set., p. 46-51, 1998.

WHITELEY, Richard & HESSAN, Diane. **Crescimento orientado para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WILLIAMS, R.L. **Como implementar a qualidade total na sua empresa**. Rio Janeiro: Campus, 1995.

ZÜLKE, Maria Lúcia. **Abrindo a empresa para o consumidor**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

## **ANEXOS**