

ANA PAULA FERNANDES SALUM

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE COMO FERRAMENTA
DE
MELHORIA PARA QUALIDADE

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do certificado de Especialista em
Engenharia de Qualidade – MBA/USP

SÃO PAULO

2004

ANA PAULA FERNANDES SALUM

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE COMO FERRAMENTA
DE
MELHORIA PARA QUALIDADE

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para obtenção do certificado de Especialista em
Engenharia de Qualidade – MBA/USP

Orientador :

Prof. Adherbal Caminada Netto

SÃO PAULO

2004

AGRADECIMENTOS

A minha querida filha Ana Carolina e ao meu esposo Luiz Roberto, pela incansável compreensão.

Aos amigos e professores que tanto contribuíram para o meu crescimento, orientando e incentivado durante toda a realização do curso, e a todos que direta ou indiretamente colaboraram na execução deste trabalho.

RESUMO

Vivemos neste início de século a Era do Consumidor, pois o mesmo é a razão de ser de qualquer organização. O consumidor, por sua vez, possui cada vez mais informação sobre o que necessita e opções para escolha do melhor produto. Informado e conhecendo seus reais direitos, ele busca organizações que atendam suas necessidades e até superem suas expectativas em produtos e serviços.

A excelência no atendimento ao cliente é um objetivo perseguido incansavelmente por empresas de todos os setores e o grau de satisfação do mesmo pode ser utilizado como ferramenta para a melhoria da qualidade.

No ambiente de negócios de hoje, a única certeza é a de contínuas mudanças. Assim, o contato direto com os consumidores e o entendimento sobre suas reações são ferramentas-chave para as empresas que pretendem manter-se no mercado, cada vez mais competitivas na busca do encantamento de seus consumidores.

A adoção de estratégias de fidelização apoiadas na monitoração da satisfação dos clientes resulta em valorizações mais elevadas das empresas que praticam um conjunto de boas práticas neste campo, sobretudo em períodos de crise.

Com a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor em 1990, estabelecendo normas de proteção e defesa dos consumidores, as empresas sentindo-se mais vulneráveis aos clientes insatisfeitos, iniciaram a implantação dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs), que inicialmente tinham como única finalidade registrar as reclamações. Atualmente os SACs prestam serviços ao consumidor e estreitam sua relação com a empresa através da avaliação do desempenho da companhia e detecção de pontos que necessitam ser melhorados.

As informações obtidas através dos SACs são, nas empresas que possuem um programa de qualidade com foco no cliente, um rico canal de informações que devem ser direcionadas aos departamentos competentes para melhoria dos processos.

Esta monografia irá tratar das informações coletadas no Centro de Atendimento de uma multinacional fabricante de produtos de cuidado pessoal e doméstico (higiene e limpeza) e de como estas informações são, com auxílio das ferramentas da qualidade, utilizadas para melhoria dos processos, produtos e serviços da companhia.

ABSTRACT

In the beginning of this century, we are living in the “age of the customer”; customers are the reason of being of any organization. Customers, on the other hand, have had more and more information on their own needs and options to select the best products. Possessing information and knowing their rights, they look for organizations that can fulfill their needs and even go beyond their expectations in terms of products and services.

Excellence in customer service is a goal that companies tirelessly try to achieve in every line of business, and measuring customer satisfaction has become a tool for quality improvement.

The only certainty in business today is that changes will be continuous. In view of this, direct contact with consumers and understanding their reactions are key instruments for companies that intend to stay on the market and to be more and more competitive by attracting and keeping their consumers.

The adoption of strategies designed to ensure fidelity, based on monitoring customer satisfaction, has brought great value to companies that employ a set of good practices in this area, especially in times of crisis.

When the Consumer Defense Code was enacted in 1990, establishing consumer protection rules, companies felt vulnerable to unsatisfied consumer suits and started to implement their Departments of Consumer Affairs, which in the beginning were only meant to record complaints. Today Departments of Consumer Affairs provide services and create closer relationship with consumers by means of company performance evaluation and detection of points that need improvement.

The information obtained through Departments of Consumer Affairs, by companies that have a customer focused quality program, constitute a rich source of recommendations to be given to proper departments and used for quality improvement.

This paper discusses the information collected by the Consumer Affairs Department of a multinational company – maker of personal care and household products – and how the information is used along with quality tools to improve processes, products and services of the company.

SUMÁRIO

1 – Introdução.....	01
2 – Defesa do Consumidor	14
2.1 Código de Defesa do Consumidor.....	14
2.2 Órgãos de Defesa do Consumidor.....	17
3 – Guia de Qualidade 033 – Reclamações de Consumidores	20
3.1. Racional.....	20
3.2. Aplicação.....	20
4 – Centro de Atendimento Colgate-Palmolive.....	23
5 – Análise e Interpretação das Informações coletadas.....	25
5.1 – Processo de Cobertura de Fios Dentais.....	32
5.2 – Análise dos dados do Processo.....	40
5.2.1 – Paradas de máquina por quebra de fio	40
5.2.2 – Análise dos Gráficos de Controle de Processo e de Cp/Cpk.....	41
6 – Plano de Ação.....	42
7 – Análise dos Resultados Obtidos.....	50
8 – Conclusões	53
Lista de Referências.....	54
Apêndice	

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 01. Alimentos e Bebidos.....</i>	<i>05</i>
<i>Tabela 2: Automobilístico.....</i>	<i>06</i>
<i>Tabela 3: Bancos.....</i>	<i>06</i>
<i>Tabela 4: Cosméticos.....</i>	<i>07</i>
<i>Tabela 5: Fármacos.....</i>	<i>07</i>
<i>Tabela 6: Higiene e Limpeza.....</i>	<i>08</i>
<i>Tabela 7: Informática e Tecnologia.....</i>	<i>08</i>
<i>Tabela 8: Operadoras de Telecomunicação.....</i>	<i>09</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 01: Bens Duráveis de Alto Preço.....</i>	<i>04</i>
<i>Figura 02: Serviços Financeiros</i>	<i>04</i>
<i>Figura 03: Assistência Técnica Automotiva.....</i>	<i>04</i>
<i>Figura 04: Contatos Efetivos recebidos pelo CACP em 2002</i>	<i>24</i>
<i>Figura 05: Equipe de Melhoria Fios Dentais.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 06: Equipe de Melhoria Fios Dentais.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 07: Equipe de Melhoria Fios Dentais.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 08: Fluxograma do Processo Produtivo.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 09: Fluxograma do Processo de Produção de Fios Dentais.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 10: Tanques de Agitação.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 11: Máquina de Cobertura.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 12: Gaiola Inicial.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 13: Gaiola Final.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 14: 1º Ponto da Bates.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 15: 2º Ponto da Bates.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 16: 3º Pontos da Bates.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 17: Rolamentos.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 18: Sistema de Exaustão.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 19: Câmara de Temperatura.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 20: Porta Carretéis.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 21: Armário para fio coberto.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 22: Identificação das causas.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 23: Carta de Controle de % de Cobertura</i>	<i>38</i>
<i>Figura 24: Gráfico de Capabilidade do Processo</i>	<i>39</i>
<i>Figura 25: Ações para solução do problema.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 26: Equipamento de Cobertura.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 27: Fichas Técnicas.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 28: Roldanas de Porcelana.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 29: Guias-Fio Aquecidos.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 30: Barra Anti-estática.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 31: Funil de Alimentação.....</i>	<i>49</i>

<i>Figura 32: Evolução do número de Reclamações.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 33: Carta de Controle de % de Cobertura</i>	<i>51</i>
<i>Figura 34: Gráfico de Capabilidade de Processo.....</i>	<i>52</i>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CACP – Centro de Atendimento ao Consumidor da Colgate-Palmolive

CRS - Sistema de Respostas ao Consumidor

OEE – Overall Equipment Effectiveness

PROCON - Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SNDC – Sistema Nacional de Defesa do Consumidor

SPS – Standard Product Specification

TARP – Technical Assistance Programs Institute

TPM – Total Productive Maintenance

1) INTRODUÇÃO

Vivemos neste início de século a Era do Cliente, pois o mesmo é a razão de ser de qualquer organização. O cliente, por sua vez, possui cada vez mais informação sobre o que necessita e opções para escolha do melhor produto. Informado e conhecendo seus reais direitos, ele busca organizações que atendam suas necessidades e até superem suas expectativas em produtos e serviços.

O mercado está mudando, os clientes podem escolher entre vários fornecedores e quem tiver a melhor imagem vai ser lembrado na hora da compra. A satisfação do cliente é um objetivo que, se não for alcançado, coloca em risco a posição de liderança da empresa. Ao atender às expectativas de qualidade dos clientes e superá-las, a empresa estará em melhor posição para fidelizá-los e merecer sua confiança na oferta de mais produtos e serviços, o que resulta em benefícios para o próprio cliente, o qual premia a empresa com *marketshare*, rentabilidade e uma marca mais valiosa.

A excelência no atendimento ao cliente é um objetivo perseguido incansavelmente por empresas de todos os setores e o grau de satisfação do mesmo pode ser utilizado como ferramenta para a melhoria da qualidade.

Com a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor em 1990, estabelecendo normas de proteção e defesa dos consumidores, as empresas sentindo-se mais vulneráveis aos clientes insatisfeitos, iniciaram a implantação dos Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs), que inicialmente tinham como única finalidade registrar as reclamações. Atualmente os SACs prestam serviços ao consumidor e estreitam sua relação com a empresa através da avaliação do desempenho da companhia e detecção de pontos que necessitam ser melhorados.

Foi-se o tempo em que qualidade e preço eram os únicos fatores que contavam na hora de comprar alguma coisa ou contratar serviços. Hoje, já há consumidor que se recusa a adquirir produtos de fabricantes que não respeitam o meio ambiente. A mesma rejeição se verifica em relação a marcas de empresas que, antes, via SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), se mostraram relapsas ou indiferentes, quando ele cobrou resposta e solução para uma queixa ou sugestão.

Ante a atitude cada vez mais exigente dos consumidores e a simultânea agressividade da concorrência, só resta às empresas fazer de tudo para preservar o bem mais

valioso que têm: os clientes. Já não basta conquistar outros. É preciso agradar, manter e fidelizar os atuais, dando especial atenção àqueles que sinalizam a intenção de trocar de marca. Até porque sai pelo menos seis vezes mais barato manter a base de clientes do que ampliá-la e a ação para trazer de volta aqueles que se foram implica investimento dez vezes maior do que a importância gasta nas campanhas de captação, advertem estudos realizados pelo Centro de Pesquisa Gartner segundo Whiteley (1999) e confirmados pelas próprias empresas.

Conquistar um cliente é, de fato, um desafio. Exige investimento e muito esforço. No entanto, é algo ainda mais fácil e barato do que a árdua missão de reconquistar um cliente. O desafio da empresa do futuro é satisfazer plenamente seus clientes. A preocupação de como será o cliente do futuro e quais serão suas exigências, deve ocupar de forma central os esforços empresariais.

Cientes encantados comprem mais e com maior frequência, sem que se gaste muito em promoção e publicidade, além da possibilidade de faturamento marginal vindo de clientes novos atraídos pelos comentários favoráveis dos anteriores.

Segundo pesquisa realizada por Whiteley (1999), quase 70% das razões identificáveis pelas quais os clientes abandonaram algumas empresas, nada tinham a ver com o produto. Apenas 15% dos clientes mudaram para um competidor por terem encontrado um produto melhor, e somente 15% por terem encontrado um produto mais barato. A razão prevalecente foi a baixa qualidade do serviço prestado. Um percentual de 20% mudou pela falta de contato e atenção individual e o maior número, 49%, mudou porque a atenção recebida foi de baixa qualidade.

As informações obtidas através dos SACs são, nas empresas que possuem um programa de qualidade com foco no cliente, um rico canal de informações que devem ser direcionadas aos departamentos competentes para melhoria dos processos. Para Juran no livro "A qualidade desde o Projeto" (1997), as reclamações dos clientes tem sido amplamente estudadas. Esses estudos identificam as características chave de um bom sistema de resposta e indicaram como fazer um plano de serviços que atenda às necessidades dos clientes. Segundo ele, uma vez instalado este plano de serviços, permanece o problema de assegurar que os departamentos de serviços o sigam. A mudança dos procedimentos não é suficiente. Também é preciso que haja

mudanças em prioridades, no relato do desempenho dos serviços, no sistema de premiação e assim por diante.

Para Juran (1997), embora as reclamações sejam basicamente ligadas à insatisfação com o produto, existe um efeito colateral sobre as vendas. Esse efeito foi pesquisado em estudos encomendados pelo Office of Consumer Affairs e executado pelo TARP -Technical Assistance Programs Institute (Juran, 1997). As constatações podem ser resumidas como segue:

- Dos Clientes que estavam insatisfeitos com os produtos, quase 70% não fizeram reclamações. As proporções daqueles que reclamavam variavam dependendo do tipo de produto envolvido. As razões para não reclamar eram, principalmente, que não valia a pena o esforço de reclamar, a crença que reclamar não traria nenhum bem e falta de conhecimento a respeito de como reclamar.
- Mais de 40 % dos clientes que reclamavam estavam insatisfeitos com a resposta dos fornecedores. Aqui também a porcentagem varia de acordo com o tipo de produto envolvido.
- As possibilidades de vendas futuras são fortemente influenciadas pelas reações às reclamações.

Os gráficos abaixo mostram a lealdade dos clientes *versus* as resoluções de reclamações. Eles mostram a extensão dessa influencia aplicada respectivamente a bens duráveis de alto valor, serviços financeiros e assistência técnica a automóveis. A influência é igualmente forte em relação à lealdade a linhas de produto

Lealdade dos clientes *versus* resoluções de reclamações-Fonte TARP (Juran, 1997)

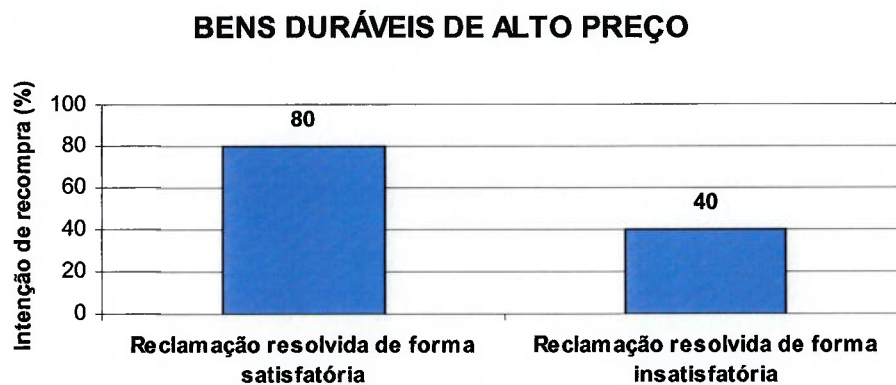


Fig. 1 Bens Duráveis de Alto Preço

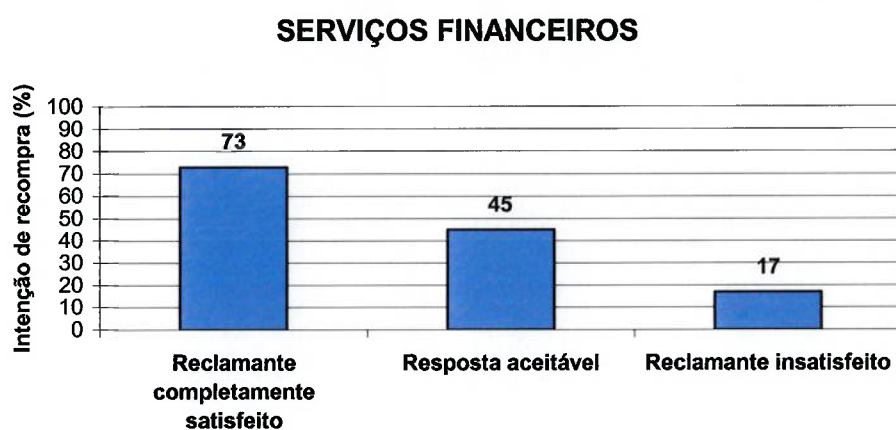


Fig. 2 Serviços Financeiros

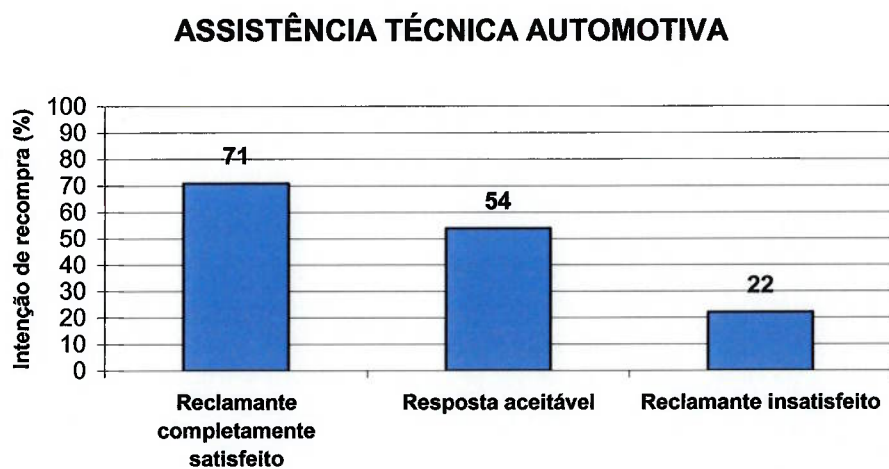


Fig. 3 Assistência Técnica Automotiva

Ainda para Juran (1997), a mesma pesquisa conclui que uma abordagem organizada ao trato dessas reclamações provê um alto retorno sobre o investimento. Os elementos dessa abordagem organizada podem incluir:

- Um centro de atendimento equipado para prover acesso aos consumidores vinte e quatro horas por dia.
- Um numero de telefone livre de tarifa.
- Uma base de dados computadorizada.
- Treinamento especializado para pessoas que atendam ao telefone.
- Solicitação ativa de reclamações, para minimizar a perda de clientes no futuro.

Verificamos abaixo alguns dados extraídos da Revista “Consumidor Moderno” edição numero 54 de Fevereiro de 2002 mostrando alguns números médios do Serviço de Atendimento ao Consumidor de algumas empresas brasileiras de vários segmentos:

Tabela 1 - Alimentos e Bebidas – consulta ao SAC

Quantidade Média mensal		%	Tipos de consulta	%
Telefone	30.899	72	Informações/ duvidas	36
Carta	7.790	18	Reclamações	7
Fax	27	*	Elogios	5
E-mail	1.213	3	Solicitações	41
Pessoalmente	161	*	Sugestões	3
Outros	2.571	6	Outros	8
*menos de 1%				

Tabela 2 – Automobilístico – Consulta ao SAC

Quantidade Média Mensal		%	Tipos de consulta	%
Telefone	40.165	67	Informações/ duvidas	43
Carta	5.531	2	Reclamações	12
Fax	404	1	Elogios	2
E-mail	32.534	9	Solicitações	41
Pessoalmente	50	*	Sugestões	2
Outros	12.836	21	Outros	9
*menos de 1%				

Tabela 3 – Bancos – Consulta ao SAC

Quantidade Media Mensal		%	Tipos de consulta	%
Telefone	1.418.227	97	Informações/ duvidas	63
Carta	159	*	Reclamações	14
Fax	147	*	Elogios	2
E-mail	4.518	*	Solicitações	19
Pessoalmente	50	*	Sugestões	2
Outros	36.131	2	Outros	*
*menos de 1%				

Tabela 4 – Cosméticos – Consulta ao SAC

Quantidade Média Mensal		%	Tipos de consulta	%
Telefone	61.489	87	Informações/ duvidas	64
Carta	3.668	5	Reclamações	13
Fax	9	*	Elogios	3
E-mail	438	1	Solicitações	13
Pessoalmente	10	*	Sugestões	4
Outros	4.667	7	Outros	3
*menos de 1%				

Tabela 5 – Fármacos – Consulta ao SAC

Quantidade Média Mensal		%	Tipos de consulta	%
Telefone	12.519	77	Informações/ duvidas	52
Carta	381	1	Reclamações	7
Fax	132	2	Elogios	1
E-mail	669	4	Solicitações	36
Pessoalmente	7	*	Sugestões	1
Outros	2.582	16	Outros	3
*menos de 1%				

Tabela 6 - Higiene e Limpeza – Consulta ao SAC

Quantidade Média Mensal		%	Tipos de consulta	%
Telefone	15.033	94	Informações/ duvidas	44
Carta	430	3	Reclamações	25
Fax	7,5	*	Elogios	6
E-mail	431	3	Solicitações	17
Pessoalmente	-	-	Sugestões	4
Outros	-	-	Outros	4
*menos de 1%				

Tabela 7 - Informática e Tecnologia – Consulta ao SAC

Quantidade Média Mensal		%	Tipos de consulta	%
Telefone	32.926	94	Informações/ duvidas	65
Carta	57	*	Reclamações	3
Fax	174	2	Elogios	5
E-mail	1.231	*	Solicitações	16
Pessoalmente	164	*	Sugestões	4
Outros	6.000	6	Outros	7
*menos de 1%				

Tabela. 8 - Operadoras de Telecomunicações – Consulta ao SAC

Quantidade Média Mensal		%	Tipos de consulta	%
Telefone	1.957.937	99	Informações/ duvidas	60
Carta	1.340	*	Reclamações	7
Fax	1.664	*	Elogios	1
E-mail	6.965	*	Solicitações	27
Pessoalmente	-	-	Sugestões	*
Outros	-	-	Outros	5
*menos de 1%				

Os SACs devem ser vistos como setores de negociação nas estruturas organizacionais. Os consumidores maduros e exigentes, bem como as empresas proativas e efetivas, se encontrarão nas condições adequadas para negociar.

Vantagens aos Consumidores/Clientes com a implementação dos SACs :

- Acesso direto à empresa,
- Diálogo com profissionais técnicos e que não são avaliados pelos resultados de vendas,
- Possibilidade de obter informações antes da compra,
- Facilidade de obter orientação pós-compra,
- Oportunidade de influir no processo industrial expressando suas dúvidas, necessidades, sugestões e insatisfações, aperfeiçoando o mercado.

Vantagens às empresas com a implementação dos SACs :

- Estabelecer lealdade à marca, pelos aspectos de segurança transmitidos ao consumidor e marketing de serviços,
- Instituir um sistema de pesquisa diária,
- Estabelecer comunicação personalizada,
- Diferenciar a empresa frente ao concorrente pela facilidade oferecida de acesso,
- Complementar o controle de qualidade com as percepções do usuário,

- Subsidiar as áreas de *marketing* com informações,
- Atualizar os executivos sobre as tendências dos movimentos de consumidores e sobre “a direção dos ventos”,
- Estruturar banco de dados.

As leis de proteção ao consumidor também estimulam a adoção da gestão da qualidade e determinam aspectos importantes do sistema de qualidade, pela necessidade de se manter registros das operações da empresa, em virtude de implicações legais de eventuais falhas que venham a chegar ao consumidor. Hoje o fornecedor é o responsável pelo fato do produto, pelas garantias implícitas quanto ao seu uso e fica sujeito à inversão do ônus da prova no caso de dano ou falha, cabendo-lhe comprovar a qualidade de seu produto ou serviço.

A percepção do cliente com relação à qualidade de um produto é, em grande parte, moldada por suas experiências ao usá-lo. Um cliente insatisfeito com os produtos, quer sejam mercadorias tangíveis ou serviços intangíveis, provavelmente escolherá um diferente em sua próxima compra.

Tais percepções dos clientes podem ter um impacto incrivelmente poderoso no resultado final de uma empresa. Assim, é imperativo que as empresas façam todos os esforços para reduzir tais perdas, ao aumentar a satisfação do cliente.

O *feedback* dos clientes com relação a suas experiências constitui uma inestimável fonte de informação para as empresas. A análise eficaz de tal informação pode fornecer uma base sólida para a realização de melhorias no produto.

Por meio da análise das informações obtidas, pode-se identificar melhor e entender a natureza dos problemas fundamentais que resultam na insatisfação dos clientes.

Os números demonstram que o consumidor está cada vez mais exigente e que é uma poderosa ferramenta para implementação de melhorias dentro de um processo. O cliente satisfeito sente que o produto ou serviço preenche suas necessidades, não vê razão para mudar, mas está aberto à troca. Satisfeito e com razão para não mudar, sabe que a empresa funciona e percebe que uma mudança significa risco.

Exemplos de Melhorias de Qualidade

No ambiente de negócios de hoje, a única certeza é a de contínuas mudanças. Assim, o contato direto com os consumidores e o entendimento de suas reações são ferramentas-chave para as empresas que pretendem manter-se no mercado, cada vez mais competitivas na busca do encantamento de seus consumidores.

As informações coletadas pelos SACs além de instituir um sistema de pesquisa diário junto ao consumidor, estabelecem uma comunicação personalizada subsidiando as áreas de marketing com tais informações e atualizam os executivos sobre as tendências dos movimentos de consumidores e sobre “a direção dos ventos”. Desta maneira os SACs desempenham a função de facilitadores da dialética consumidor-fornecedor e dão lastro e consistência ao conceito de parceria para o fortalecimento do mercado.

Exemplos:

Eletrolux

Presente nos lares brasileiros com várias linhas de refrigeradores, *freezers*, lavadoras de roupas, aspiradores de pó e condicionadores de ar, a Eletrolux, companhia de origem sueca, é a maior fabricante de eletrodomésticos do mundo.

O serviço de atendimento, que responde a clientes e revendedores, conta com 56 funcionários, que inclui até um responsável por pesquisa de satisfação. Cada ligação é cadastrada e acompanhada até a solução.

Para analisar as inúmeras sugestões dos clientes, o SAC realiza reuniões mensais com as áreas de marketing, engenharia, manufatura e qualidade. Eventuais alterações nos produtos são testadas em “clínicas” com consumidores para avaliações funcionais e estéticas, que identificam se houve melhoria na aceitação do produto e se este atende às expectativas dos consumidores. Um exemplo foi a introdução da pá dosadora de sabão em pó ou amaciante, que permite medir a quantidade indicada para cada programa de lavagem, evitando desperdício e aumentando a eficiência da lavagem.

A sugestão de consumidores de um reservatório dentro do refrigerador para guardar água resultou na criação do *water-dispenser*, encaixando na porta do refrigerador para a pessoa se servir de água apenas encostando o copo à válvula.

Arno

A Arno fabricante de eletrodomésticos, como ventiladores, liquidificadores, batedeiras e ferros de passar, aposta no atendimento personalizado de seu SAC. Possui um sistema que permite que o consumidor seja atendido por uma pessoa de sua preferência, com quem já tenha conversado, evitando repetir seu histórico e tornando a relação fraterna.

Entre os cases mais interessantes, o SAC aponta a sugestão de cinco consumidores para uma cafeteira com porta-filtro difícil de limpar. A empresa não só alterou rapidamente o produto, como também o enviou para a casa destes clientes preferenciais. O cliente preferencial recebe um jornal bimestral com notícias e lançamentos e é incentivado a opinar. Por meio deste serviço, a empresa capta novas tendências e informações valiosas.

Johnson & Johnson

Os operadores são treinados não apenas para captar dados pessoais e informações a respeito do consumidor que liga para o SAC da Johnson & Johnson, mas também para identificar e registrar hábitos e atitudes de consumo.

Hoje, a Johnson consegue identificar as necessidades dos consumidores e antecipar decisões de modo a agradá-los. A fralda tamanho XXG, por exemplo, foi criada em resposta à demanda identificada pelo *call center*. Muitas mães ligavam dizendo que o tamanho extra G, o maior do *mix*, ficava apertado em seus filhos.

Todos os contatos via telefone ou e-mail viram informações no banco de dados. Com o sistema, a empresa também consegue mapear o comportamento do consumidor, que ajudam a J&J a potencializar o retorno das campanhas de lançamentos e promoções.

Coca-Cola

Logo após o lançamento de uma nova embalagem de sua Água Mineral Crystal, o SAC da empresa recebeu em pouco tempo, 19 contatos apontando que a garrafa de 1,5 litro estava mole, o que foi o suficiente para a empresa se reunir com seus fornecedores e definir mudanças na quantidade de resina utilizada em sua composição. Problema resolvido, a empresa preparou uma comunicação para todos os consumidores envolvidos informando-os a data a partir da qual já encontrariam a nova embalagem no mercado graças às suas manifestações.

Telefônica

A Telefônica para evitar um tetracampeonato no topo das queixas da Fundação PROCON de São Paulo, decidiu aprimorar a qualidade de seus serviços e deixar o cliente ter voz ativa dentro da empresa. Convocou clientes residenciais e corporativos para opinar sobre os serviços prestados e conhecer projetos que prometem melhorar o relacionamento da Telefônica com os assinantes. Esta ação tem a dura missão de mudar a cultura da empresa, e deixar os quatro mil funcionários dispostos a encantar os 12,5 milhões de clientes.

Os consumidores que participaram do evento deveriam opinar, sobre cada um dos 40 projetos propostos para clientes residenciais e corporativos.

2) DEFESA DO CONSUMIDOR

2.1 Código de Defesa do Consumidor

A Constituição Federal de 1988, faz menção à seguinte norma, inserida entre os direitos individuais: “O Estado promoverá na forma da lei a defesa do consumidor”, artigo 5º, XXXII.

O homem do século XXI vive em função de um modelo de associativismo: a sociedade de consumo, caracterizada por um número crescente de produtos e serviços, e pelo domínio do crédito e do *marketing*, assim como pelas dificuldades de acesso à justiça. São estes aspectos que marcaram o nascimento e desenvolvimento do direito do consumidor. Logo, imprescindível a intervenção do Estado nas suas três esferas: o Legislativo, formando as normas jurídicas de consumo; o Executivo, implementando-as; e o Judiciário, dirigindo os conflitos decorrentes dos esforços de formulação e implementação.

Por ter a vulnerabilidade do consumidor diversas causas, não pode o direito proteger a parte mais fraca da relação de consumo somente em relação a alguma ou mesmo a algumas das facetas do mercado. Não se busca a tutela parcial do consumidor. Almeja-se uma proteção integral, sistemática e dinâmica. E tal requer o regramento de todos os aspectos da relação de consumo, sejam estes pertinentes aos próprios produtos e serviços, sejam outros que se manifestam como instrumentos fundamentais para a produção e circulação destes mesmos bens: o crédito e o *marketing*.

Com a finalidade de reequilibrar a relação de consumo, e reforçar, quando possível, a posição do consumidor, seja proibindo ou limitando certas práticas do mercado e para se ter uma política nacional de relações de consumo foi criado o Código de Defesa do Consumidor - Lei nº 8.078, de 11 setembro de 1990, segundo Grinover, et al (1998).

O artigo 4º do Código de Defesa do Consumidor estabelece oito princípios que visam proporcionar “o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito à sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transparência e harmonia das relações de consumo”.

1 – Vulnerabilidade: pressupõe que o consumidor é hipossuficiente. Por esta descrição, fica evidente que uma atuação sistemática de tutelar os consumidores se faz necessária.

2 – Dever do Estado: a Constituição Brasileira recepciona as leis que regrem a defesa do consumidor, bem como dispõe que haja atuação estatal na defesa do consumidor.

3 – Harmonia: para haver a harmonização dos interesses dos participantes das relações de consumo há necessidade de nivelá-los para alcançar o equilíbrio. Para que isso aconteça deve haver consciência de que há uma terceira força no mercado, além da indústria e do trabalho: o consumidor. Quando o consumidor passa a interferir no mercado, com repercussões sobre a produção tanto sob o ponto de vista da qualidade e quantidade como da necessidade, o mercado se tornará mais eficiente sem desperdício econômico.

4 – Educação: o consumidor tem o direito de informação, esta informação não implica apenas nas informações sobre o produto ou serviço, igualmente necessárias, mas, também, quanto aos direitos e deveres enquanto consumidor.

5 – Qualidade: é o princípio que manda incentivar o desenvolvimento de meios eficientes de controle de qualidade e segurança de produtos e serviços. O produtor deve garantir que as mercadorias, além de uma performance adequada aos fins a que se destinam, tenham duração e confiabilidade.

Um desempenho adequado dos produtos é uma exigência inerente à sua existência, aliada à necessidade de durabilidade e confiabilidade dos produtos colocados à disposição do consumidor. A qualidade não deve apenas se restringir ao produto e serviço prestado mas, também, no atendimento ao consumidor pela colocação de mecanismos alternativos (viáveis e rápidos) na solução de conflitos que porventura surjam na relação de consumo.

6 – Abuso: é o princípio que reprime abusos no mercado de consumo. Foram criados o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC) e a Convenção Coletiva de Consumo, para regular por escrito, as relações de consumo.

7 – Serviço Público: este princípio prevê a racionalização e melhoria dos serviços públicos. Qualquer pessoa do povo pode exigir a prestação correta do serviço público porque é uma obrigação da Administração Pública e um direito de qualquer pessoa.

8 – Mercado: este princípio propõe o estudo constante das modificações do mercado de consumo. Deve haver uma política que privilegie as necessidades de demanda e não as conveniências da oferta.

Os direitos do consumidor são protegidos pela Constituição Federal, pelo Código do Consumidor e, também, de forma complementar, pelo Código Civil e outras leis aplicáveis a cada caso. Entretanto, mesmo com toda a proteção legal, às vezes o consumidor vê seus direitos desrespeitados por maus fornecedores de produtos e/ou serviços.

Podem ser produtos defeituosos, perigosos, inadequados, com qualidade menor que a esperada, produtos entregues fora do prazo, serviços incompletos, defeituosos, publicidade enganosa, etc. Enfim, tudo aquilo que desrespeita o consumidor e lhe causa danos materiais e/ou morais.

Quando o consumidor se sentir lesado, ele deve imediatamente reclamar com o fornecedor do produto e/ou serviço, exigindo o cumprimento correto da oferta, obrigação ou contrato acertados entre as partes, como, por exemplo, o conserto do produto defeituoso ou sua substituição por outro novo sem defeitos, a restituição da quantia paga, a entrega do produto no prazo acertado, a re-execução dos serviços de forma correta e sem custo adicional, o cumprimento dos termos da oferta e/ou publicidade, etc.

Esta reclamação pode ser feita pessoalmente com o fornecedor, por telefone, SAC, fax ou e.mail, sendo importante que ela seja registrada de alguma forma para comprovação futura. Caso a reclamação não seja atendida pela empresa, o consumidor pode recorrer aos “órgão de defesa do consumidor” (órgão diretos, indiretos, e imprensa), chegando até a um processo judicial.

Quando se fala em entrar com processo na Justiça contra um mau fornecedor, o consumidor pensa logo em processos longos, caríssimos, complicados e, quase sempre, desiste de fazer valer seus direitos. Mas a Lei Federal nº 9.099/95, que instituiu os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, veio mitigar estes problemas em casos mais simples e de menor valor, que são a maioria.

2.2 Órgãos de Defesa do Consumidor

PROCON

O PROCON - Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor é uma instituição vinculada à Secretaria de Justiça e da Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo.

É caracterizada, nos termos da legislação, por ser uma entidade com personalidade jurídica de direito público, dotada de autonomia técnica, administrativa e financeira.

A Fundação Procon-SP é o ente público pioneiro na defesa do consumidor do Brasil sendo considerada sinônimo de respeito na proteção dos direitos do cidadão.

Os frutos deste trabalho são colhidos a cada passo rumo ao equilíbrio e harmonização das relações de consumo, e a incessante busca, inclusive por meio de serviços oferecidos pela instituição, para a melhoria da qualidade de vida da população.

Com o apoio de um grupo técnico multidisciplinar, tem dentre seus objetivos a recepção, análise e encaminhamento de reclamações de forma individual ou acerca de seus direitos. Além do atendimento direto, a Fundação mantém fiscalização permanente, com o objetivo de fazer cumprir as determinações da legislação relativa à defesa do consumidor.

O PROCON também oferece subsídios e acompanha ações judiciais coletivas propostas em nome da Fundação, e realiza estudos e acompanhamento de legislação nacional e internacional, bem como de decisões judiciais referentes ao tema.

A fundação desenvolve também programas educativos, estudos e pesquisas na área de defesa do consumidor; oferece suporte técnico para a implementação e operacionalização dos procons municipais conveniados; realiza intercâmbio com entidades oficiais, organizações privadas, e outros órgão envolvidos com a defesa do consumidor, inclusive internacionais.

A Fundação PROCON-SP mantém à disposição dos consumidores um serviço, por meio de telefone, que informa a população sobre a existência de reclamações fundamentadas à respeito de determinado fornecedor no órgão. O levantamento refere-se sempre aos cinco anos imediatamente anteriores à data da consulta ao serviço. Com esse serviço a Fundação atua preventivamente, possibilitando à população acesso a informações antes de contratação no mercado de consumo.

IDEC

O IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor é uma associação de consumidores, fundada em 1987, sem fins lucrativos e sem qualquer vínculo com empresas, governos ou partidos políticos. Sua missão é defender exclusivamente o consumidor, inclusive representando-o na Justiça - em causas coletivas movidas pela entidade para resguardar seus direitos nas relações de consumo – e o orientando para que saiba como fazer valer o Código de Defesa do Consumidor, quando tenha problemas de consumo.

Para isso, o IDEC também testa e avalia produtos e serviços e publica os resultados em sua revista “Consumidor S.A.”, remetida aos associados e assinantes, que são os responsáveis diretos pela receita da entidade.

O IDEC mantém sua linha de independência por meio de normas que orientam as suas atividades:

- Não aceita publicidade de empresas ou governos.
- Compra em estabelecimentos comerciais todos os produtos que testa, como qualquer consumidor e sem prévio aviso. Não aceita qualquer presente ou doação de empresas, privadas ou públicas. Os testes são realizados em laboratórios conhecidos por sua alta qualidade e reputação. Os associados opinam na programação de testes da entidade.
- Edita a Revista Consumidor S.A., que publica os testes e avaliações, as ações da entidade na área da Justiça e notícias de interesse do consumidor. Edita também livros com o objetivo de orientá-lo quanto a seus direitos, segurança e saúde.
- Não permite que empresas usem as conclusões de seus testes para finalidades comerciais.
- O IDEC atua em grandes temas que envolvem o interesse coletivo da sociedade. Portanto, a entidade não fornece orientação ou faz intermediação de questões particulares que envolvem isoladamente consumidores e empresas.

JUIZADOS ESPECIAIS

Os Juizados Especiais Cíveis (Antigo Pequenas Causas) procuram evitar que ocorram aqueles processos longos, caríssimos e complicados que, no entendimento do cidadão comum, são típicos do Judiciário. Dessa forma, o consumidor não precisa mais abrir mão da reparação dos seus direitos violados por um fornecedor ruim. Deve, inicialmente, exigir o cumprimento das obrigações e/ou a reparação dos danos diretamente do fornecedor do produto e/ou serviço. Caso este não queira atendê-lo, o consumidor deve registrar sua queixa na empresa, que tentará resolver o problema. Em último caso, o consumidor pode apresentar sua reclamação ao Juizado Especial Cível.

Estes juizados são órgãos judiciais com competência para a conciliação, o julgamento e a execução das causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo.

As causas cíveis com valor máximo de quarenta salários mínimos são consideradas como de menor complexidade. Assim, toda reclamação contra um fornecedor ruim, cuja reparação dos danos causados por ele (ou pelo seu produto e/ou serviço) tenha valor máximo de quarenta salários mínimos, poderá ser apresentada aos Juizados Especiais Cíveis para conciliação e julgamento.

Nos Juizados Especiais Cíveis, por determinação legal, os processos orientam-se pelos critérios da moralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, buscando sempre que possível, a conciliação ou a transação.

O Objetivo destes juizados especiais é sempre promover a conciliação entre as partes. Os valores das ações julgadas variam de 20 salários mínimos (com Advogado opcional) e 40 salários mínimos (exige presença de Advogado).

Nestes juizados, o atendimento é apenas pessoal.

3) GUIA DE QUALIDADE 33 – RECLAMAÇÕES DE CONSUMIDORES

Para assegurar produtos e serviços com alto padrão de qualidade, a Colgate-Palmolive Company estabeleceu um programa mundial chamado *Quality Standards*. Este programa visa permitir através de padrões ou guias que todas as subsidiárias estejam alinhadas com os requerimentos de qualidade da corporação. Assim o cumprimento deste programa garante um padrão de desempenho em todas as áreas da empresa com relação à Qualidade.

Segundo o Guia de Qualidade número 33 “Problemas de Qualidade Apontados por Consumidores e Clientes”, cada unidade de produção da Colgate deverá documentar e implementar de forma eficaz procedimentos para “capturar”, analisar e resolver as reclamações de consumidor e do cliente relativas à qualidade do produto.

3.1 Racional:

Se o consumidor ou cliente não está satisfeito e se queixa em relação à Qualidade dos produtos Colgate, deve-se recolher este importante *feedback*, responder ao consumidor/cliente de forma rápida e, utilizar esta informação para aperfeiçoar produtos e processos, de forma consistente.

3.2 Aplicação:

Os sistemas de gerenciamento de reclamações do consumidor/cliente devem implementar e documentar de forma eficaz os passos seguintes:

1. Capturar informações sobre as reclamações do consumidor/cliente.

O grupo de Serviços do Consumidor é responsável pelo gerenciamento das reclamações do consumidor. A organização de vendas é responsável pelo gerenciamento das reclamações do cliente. Os coordenadores de fornecimento *Intercompany* gerenciam a comunicação dos problemas de qualidade entre países importadores e as instalações de produção. Estes grupos devem seguir as seguintes orientações:

- Analisar as reclamações relativas à qualidade dos produtos no que diz respeito às respectivas tendências e, as reclamações mais recorrentes (no mínimo, mensalmente).

- Se os Serviços de Atendimento ao Consumidor receberem reclamações relativas a produtos exportados, deverão comunicá-las ao coordenador de fornecimento *intercompany* do país importador.
 - O coordenador de fornecimento *intercompany* do país importador comunica todas as reclamações relativas à qualidade dos produtos ao coordenador do país produtor, aos Serviços de Atendimento ao Consumidor e ao pessoal de manufatura.
2. Analisar reclamações e devolução de amostras por parte do consumidor e do cliente.

Os Serviços de Atendimento ao Consumidor e as Vendas são responsáveis por:

- Recuperar as amostras relativas às reclamações.
- Determinar qual o tipo de investigação necessário e encaminhar as amostras para investigação, de forma rápida. As reclamações que envolvam problemas de segurança (tais como adulteração do produto ou situações que possam representar perigo para o consumidor) deverão ser expedidas e um alerta deverá ser enviado para o Serviço de Garantia de Segurança de Produto da empresa em Piscataway, E.U.A.

O Gerente Técnico da Instalação Fabril de produção investiga todas as reclamações que necessitem de avaliação técnica. O processo de investigação inclui as seguintes tarefas:

- Atribuir responsabilidades relativas à investigação
 - Avaliar a severidade e legitimidade da reclamação, incluindo a análise da causa raiz.
3. Resolver rapidamente os problemas relativos às reclamações e comunicar os resultados à organização adequada.
- Comunicar os resultados das análises às áreas apropriadas (Serviços de Atendimento ao Consumidor, vendas, manufatura, embalagem e tecnologia de desenvolvimento de produtos) e documentar os resultados. Em relação aos problemas de segurança ou adulteração, alertar o Serviço de Garantia de Segurança de Produto, Assuntos Regulatórios e Legais.
 - Determinar as ações de resposta apropriadas para todos os produtos afetados.

4. Ações corretivas baseadas nas reclamações de consumidor e cliente.

A instalação de manufatura e o centro de tecnologia de desenvolvimento de produtos devem possuir um sistema em vigor para ações corretivas através da utilização das informações relativas às reclamações.

- Implementar ações corretivas imediatas baseadas nas informações relativas às reclamações e nos resultados de análises.
- Implementar ações corretivas permanentes para as causas raiz.
- Se for realizado um re-trabalho ou re-embalagem devido às reclamações de clientes, seguir procedimentos documentados que assegurem a confirmação da integridade do produto, antes de sua distribuição.

5. Desenvolver e implementar um plano para redução da frequência e recorrência das reclamações relativas à qualidade do produto.

- Implementar ações preventivas baseadas nos conhecimentos adquiridos.
- Considerar os dados de reclamações de consumidor no desenvolvimento de novos produtos.

4) CENTRO DE ATENDIMENTO COLGATE-PALMOLIVE

Mundialmente, a Colgate-Palmolive Company opera sob três valores corporativos principais: respeito a consumidores, clientes, fornecedores e funcionários, trabalho em equipe e melhorias contínuas. Um mundo de pessoas talentosas, produtos de qualidade e dedicação em melhorar a vida dos consumidores onde quer que eles estejam. Tornar-se a melhor empresa global de produtos de consumo de massa é a missão do CACP da Colgate-Palmolive. Para isso, busca-se a excelência organizacional, em qualidade e em produtos. Tudo para oferecer ao consumidor uma resposta eficiente.

A satisfação do consumidor é o compromisso da Colgate-Palmolive e sua fidelidade, sua melhor conquista. Hoje, o consumidor brasileiro é mais consciente, pesa na balança custo e benefício, quer produtos inovadores com alta qualidade. Mais do que isso, busca informações, bom atendimento e solução, ele quer opinar e ser ouvido. O papel de um centro de atendimento não é mais registrar uma reclamação. É prestar serviços ao consumidor e estreitar sua relação com a empresa.

Antecipando-se ao Código de Defesa do Consumidor, a Colgate-Palmolive Company implementou, no Brasil, seu Centro de Atendimento em Julho de 1989. O Centro de Atendimento Colgate-Palmolive (CACP) foi criado para servir o consumidor, avaliar o desempenho da companhia e detectar os pontos que podem ser melhorados. Naquela época, cerca de 70% dos contatos que o CACP recebia eram reclamações. Hoje, ao contrário do que se imagina, o consumidor está ainda mais atuante e liga para esclarecer suas dúvidas, elogiar os produtos e fazer sugestões. As reclamações agora são proporcionalmente muito menores.

CONTATOS EFETIVOS RECEBIDOS EM 2002

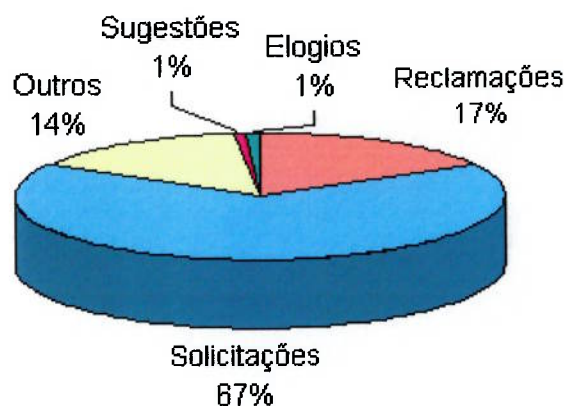


Figura 4 - Contatos Efetivos recebidos pelo CACP em 2002

Em 1997, a chegada de um novo *software* marcou a história do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). O CRS - Sistema de Respostas ao Consumidor - foi desenvolvido pela matriz em Nova York / EUA para tornar o trabalho de gerenciamento das informações de cada subsidiária da Colgate-Palmolive Company mais ágil e para permitir ao departamento global de Assuntos do Consumidor a formação de um banco de dados mundial, com informações de consumidores brasileiros, italianos, americanos, chineses, africanos etc.

Com a finalidade de visualizarmos o atual *status* das reclamações/sugestões de consumidor recebidas pelo Colgate, encontra-se como apêndice parte do relatório emitido pelo CACP onde constam os dados referentes ao mês de Maio de 2003.

5) ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Mensalmente, é realizada na fábrica a reunião de “Melhoria Contínua “ que tem como participantes o gerente da fábrica, o gerente técnico, os engenheiros, representantes das áreas de qualidade, manutenção, compras, planejamento e produção.

Nestas reuniões são apresentados os índices de qualidade, não conformidades, reclamações de consumidor, resultados de auditorias internas e externas, resultados obtidos de testes específicos, dados de capacidade dos processos, propostas de treinamento, o *status* das melhorias programadas e o *status* da área quanto aos objetivos de Qualidade, TPM, Segurança e OEE estabelecidos no início de cada ano. Através das análises dos dados fornecidos pelo Centro de Atendimento Brasil e pelos Centros de Atendimento para onde o Produto Fio Dental Colgate é exportado e da análise das amostras reclamadas, foi possível para equipe da Fábrica de Fios Dentais concluir que as reclamações referentes ao problema de desfiamento do produto eram legítimas e recorrentes.

Tal problema foi considerado pela alta direção como “crítico para a qualidade” pois afeta negativamente a imagem do produto e da empresa junto aos consumidores, além de gerar custos de falhas internas e externas.

Além da troca do produto e da possível queda nas vendas, foi considerado como falha externa o ressarcimento de muitos consumidores que precisaram recorrer a serviços odontológicos para retirada de pedaços de fio .

Diante da gravidade do problema, foi formada uma equipe para avaliação das possíveis causas do problema e elaboração de um Plano de Ação de Corretiva eficaz (Figuras 5, 6 e 7 – Equipe Fios Dentais)

A equipe analisou cada etapa do processo de produção de fios dentais com a finalidade de verificar os possíveis pontos falhos deste e identificou o Processo de Cobertura como o ponto crítico para o problema de desfiamento (Figuras 8 e 9– Processo de Fabricação de Fios Dentais e Figuras 10 a 21 – Processo de Cobertura de Fios Dentais).

Através de uma seção de *brainstorm* foram definidos os pontos do processo que poderiam gerar falha na aplicação de cobertura sobre a fibra de polipropileno que

compõe o produto Fio Dental. A seguir foi elaborado um Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Causa e Efeito, que é uma ferramenta utilizada para levantamento e apresentação visual das possíveis causas de um problema e seu relacionamento com o mesmo. (Figura 22 – Diagrama de Ishikawa).

Através de uma Carta de Controle (Figura 23) e do Gráfico de Análise de Capabilidade do Processo (Figura 24) foram analisados estatisticamente os dados de quantia de cobertura referente ao ano de 2002.

Estas são ferramentas da qualidade onde o controle do processo é conduzido simultaneamente com a execução do serviço e têm por objetivo verificar se o processo permanece com um desempenho previsível, ou se são necessárias ações sobre o mesmo. Através das cartas de controle é possível detectar mudanças no comportamento do processo e tomar ações imediatas sobre as causas que geraram o problema.

A implementação e documentação de medições de Capabilidade ou Capacidade de Processo durante o desenvolvimento e produção de produtos permite :

- Identificar o risco de produto não conforme e necessidade de ações corretivas,
- Cumprir consistentemente as especificações alvo,
- Estar em conformidade com as tolerâncias estabelecidas,
- Documentar dados históricos significativos que podem ser usados no *design* de novos produtos, nos estudos de resolução de problemas, para identificar e então reduzir ou eliminar fontes de variação e para estabelecer objetivos de melhoria.

A capacidade de processo (C_p) é uma medida da distribuição de seis sigma ($\pm 3\sigma$) da variação do processo quando comparada com uma tolerância bilateral dada (com limites de especificação inferior e superior). Um outro índice de capacidade, C_{pk} , compara a variabilidade entre um valor alvo referenciado e o limite da especificação.

O C_p é uma medida do potencial do processo e o C_{pk} é uma medida do ajuste do processo ao alvo ou o modo como o processo está realmente se comportando frente a um valor alvo e uma tolerância. Para tolerâncias bilaterais, quando o processo está centrado no valor alvo, então $C_p \cong C_{pk}$.

COLABORADORES



JÚLIO (MECÂNICO)



SCHIO (MECÂNICO)



ALCIR (MECÂNICO)



EDEMIR (MECÂNICO)



WASHINGTON (ELETRICISTA)



ORTIZ (ELETRICISTA)

Fig. 5 – Equipe Fios Dentais

COLABORADORES



ANDRÉ (AUX. OPER.)



REGINALDO (AUX. OPER.)



EDUARDO (OPERADOR)



JOILDA (OPERADORA)



EDMILSON (OPERADOR)



EDI CARLOS (OPERADOR)

Fig. 6 – Equipe Fios Dentais

COLABORADORES



FÁBIO
(GERENTE DE OPERAÇÕES)



BORTOLUSSI
(COORDENADOR TPM)



RAMOS
(MECÂNICO DESENVOLVIMENTO)



DONALDSON
(COORD. DE OPERAÇÕES)



RICARDO
(ENGº MANUTENÇÃO)



RICARDO
(ELETRICISTA)

Fig. 7 – Equipe Fios Dentais

FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO (**FOCUS ESCOVAS**) ÁREA FIO DENTAL



Fig. 8 – Processo de Fabricação Fios Dentais

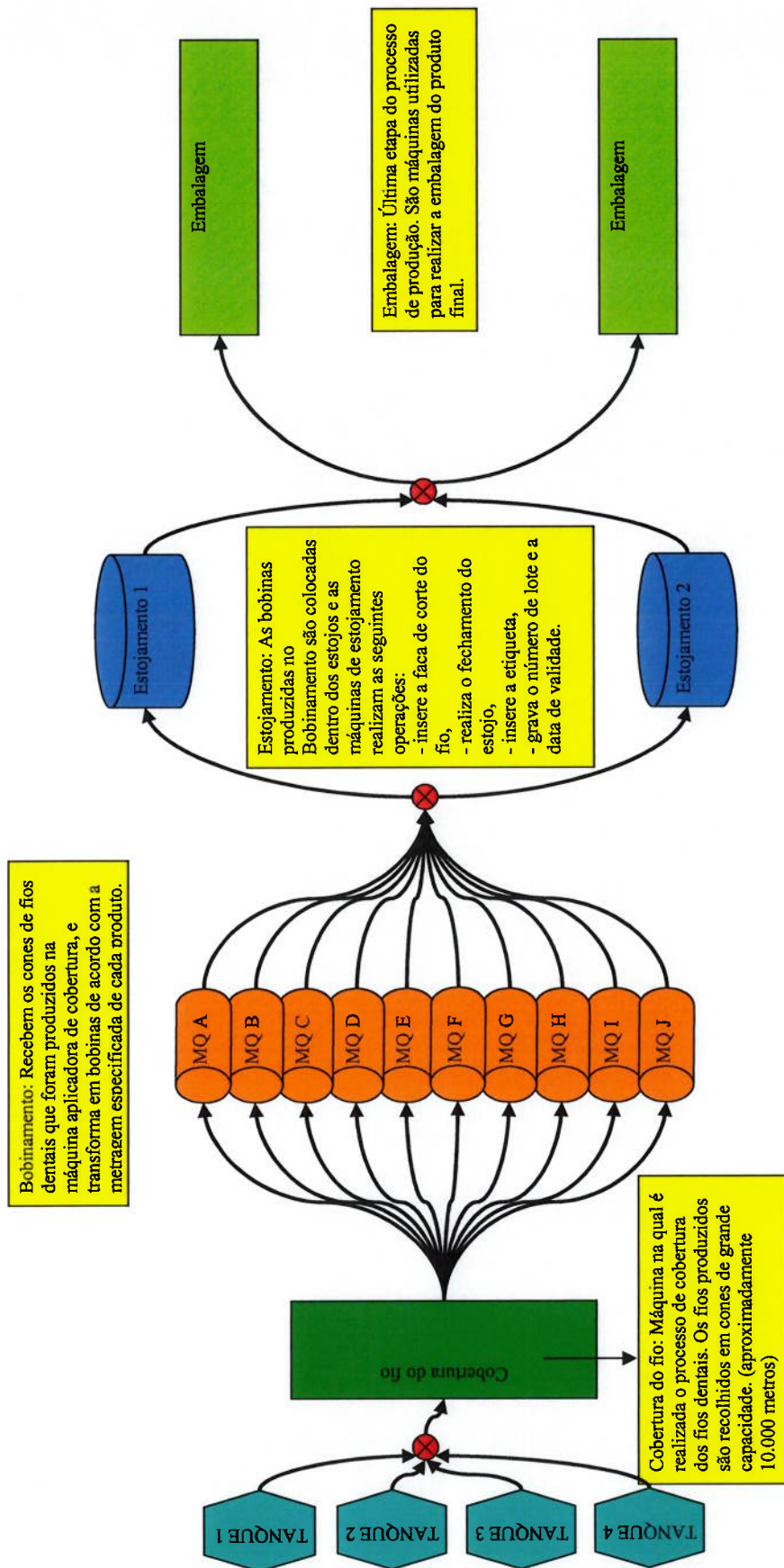


Fig. 9 – Fluxograma do Processo de Produção de Fios Dentais

5.1 Processo de Cobertura de Fios Dentais

O processo de cobertura de fios dentais, inicia-se com a preparação da cobertura graxa em tanques de aquecimento e agitação. As matérias-primas recebidas e aprovadas são pesadas e transferidas para os tanques para homogeneização.



Fig. 10 – Tanques de Agitação

A cobertura é transferida para a máquina Bates que aplica a cobertura no fio, são 48 cones de fibra sendo cobertos ao mesmo tempo. O fio é passado em um banho de cobertura, passa por um túnel de aquecimento e depois por outro de resfriamento para que a cobertura fique aderida.



Fig. 11 Máquina de Cobertura Bates

Após a cobertura das fibras e recolhimento em cones, o produto é transferido para o equipamento Cezoma para se proceder ao bobinamento.

A aplicação de cobertura do fio começa na gaiola, onde são colocados 48 (quarenta e oito) bobinas a serem cobertas (tratados), as linhas são passadas por pequenos tubos até atingirem seus respectivos lugares no outro lado da máquina nos suportes de bobinas, onde são amarrados em bobinas vazias fechando o ciclo.



Fig. 12 Gaiola Inicial



Fig. 13 - Gaiola Final (Recolhimento)

Depois que o fio estiver passado pela máquina toda e amarrado nos carretéis do final do processo, a máquina estará pronta para receber os banhos de cobertura.

A cobertura é feita com base nas SPS (especificações), cada tipo de fio tem uma formulação própria, não podendo ser alteradas. O banho de cobertura, pode ser colocado em 3 (três) diferentes pontos da máquina Bates, logo no início, um pouco antes do meio da máquina e no meio da máquina Bates.



Fig. 14 - 1º Ponto



Fig. 15 - 2º Ponto



Fig. 16. - 3º Ponto

Após cada passagem pela cobertura, o fio passa por rolamentos onde os mesmos irão retirar o excesso de cobertura do fio.



Fig. 17 - Rolamentos

A máquina Bates possui um sistema fechado de exaustão que retira o forte odor dos *flavors*.



Fig.18 – Sistema de Exaustão

Dependendo do tipo do fio o mesmo passa por um processo de aquecimento e resfriamento quando necessário, a própria máquina Bates tem um sistema de aquecimento e resfriamento do produto.



Fig. 19 - Câmara de temperatura

O fio coberto é coletado nos cones da gaiola de recolhimento que são posteriormente guardados em armário de aço inox, antes do início do Processo de Bobinamento.



Fig. 20 - Porta carretéis



Fig. 21 Armário para fio coberto

Critérios para assegurar que a operação e o controle do processo seja eficaz:

Para garantir a eficácia da operação são fornecidos os seguintes recursos:

- Matérias-primas pré-aprovadas
- Operadores treinados na operação e avaliação da qualidade do produto
- Equipamentos qualificados e calibrados
- Procedimentos de Operação/ Análise objetivos e de fácil entendimento
- Especificações/Padrões/Critérios de Aceitação
- Processo validado

Durante a preparação da cobertura, a temperatura e velocidade de agitação são controladas. A cobertura é analisada quanto a sua viscosidade e microbiologicamente.

O equipamento de aplicação de cobertura é controlado em seus parâmetros críticos : velocidade, temperatura, pressão dos rolamentos de retirada de excesso de cobertura.

Durante o processo são feitas análises para se determinar se o produto está com a quantia de cobertura e de ativo especificada durante o desenvolvimento.

Os resultados de quantia de cobertura são transferidos para uma carta de controle e através desta pode-se avaliar a capacidade do processo (C_p/C_{pk} ; P_p/P_{pk}).

Todos os controles e análises são registrados em formulário adequado para mostrar evidência de conformidade com as especificações.

Atividades de monitoramento, medição e análises aplicáveis:

- **Matérias-primas: análises físico-químicas e microbiológicas**
- Cobertura: viscosidade, quantidade de ativo e análise microbiológica
- Quantia de Cobertura no fio: análise por diferença de gramatura ou extração com hexano (carta de controle).
- Parâmetros de máquina: velocidade, temperatura e pressão
- Análise microbiológica das condições do equipamento (Swab)
- Validação do Processo

[illegible]

Fig.22 - Identificação das Causas

Fio Dental Colgate/Kolynos PP Regular
Máquina Bates
2002

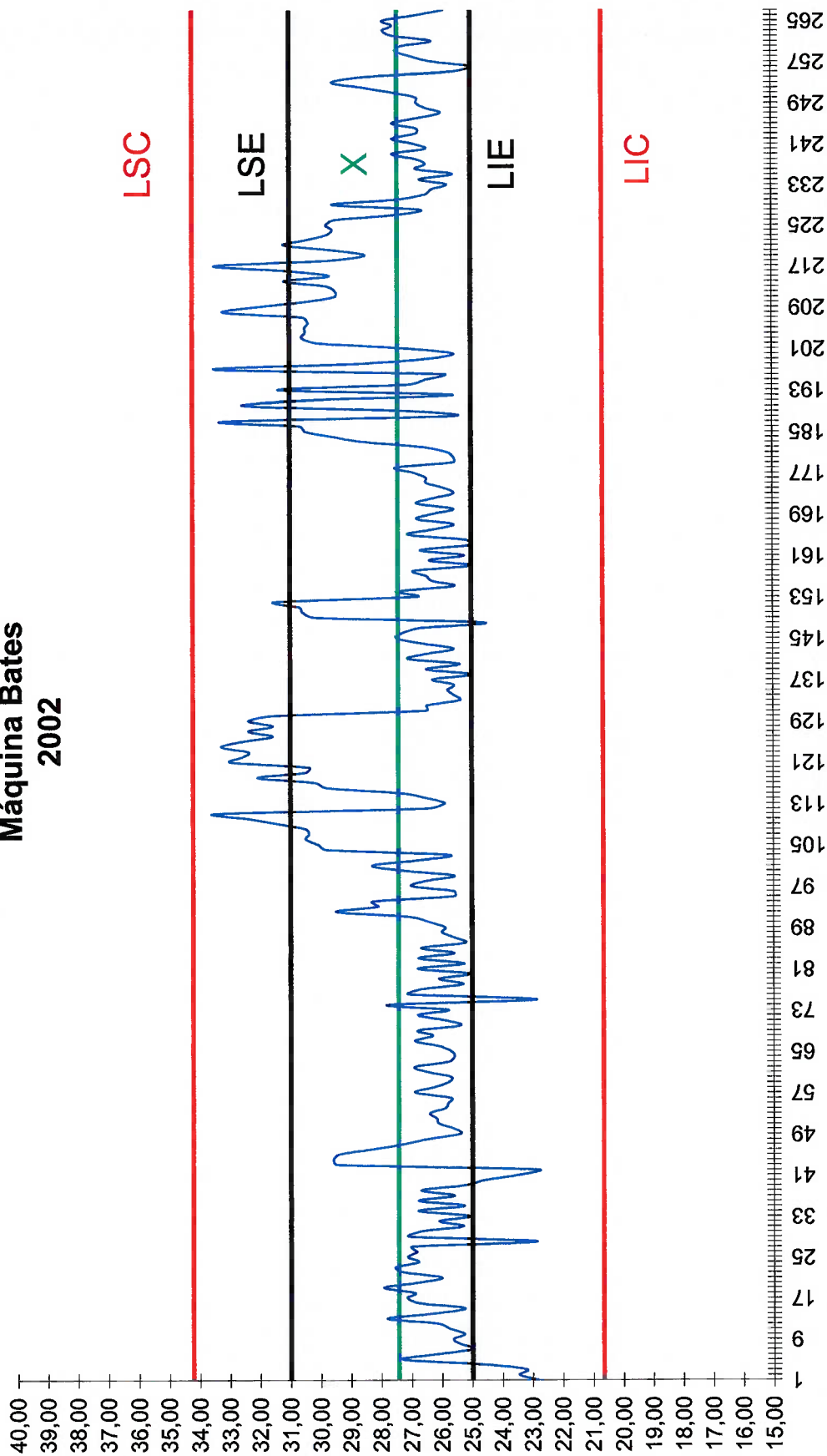


Fig. 23 - Carta de Controle de % Cobertura

Quantia de Cobertura 2002

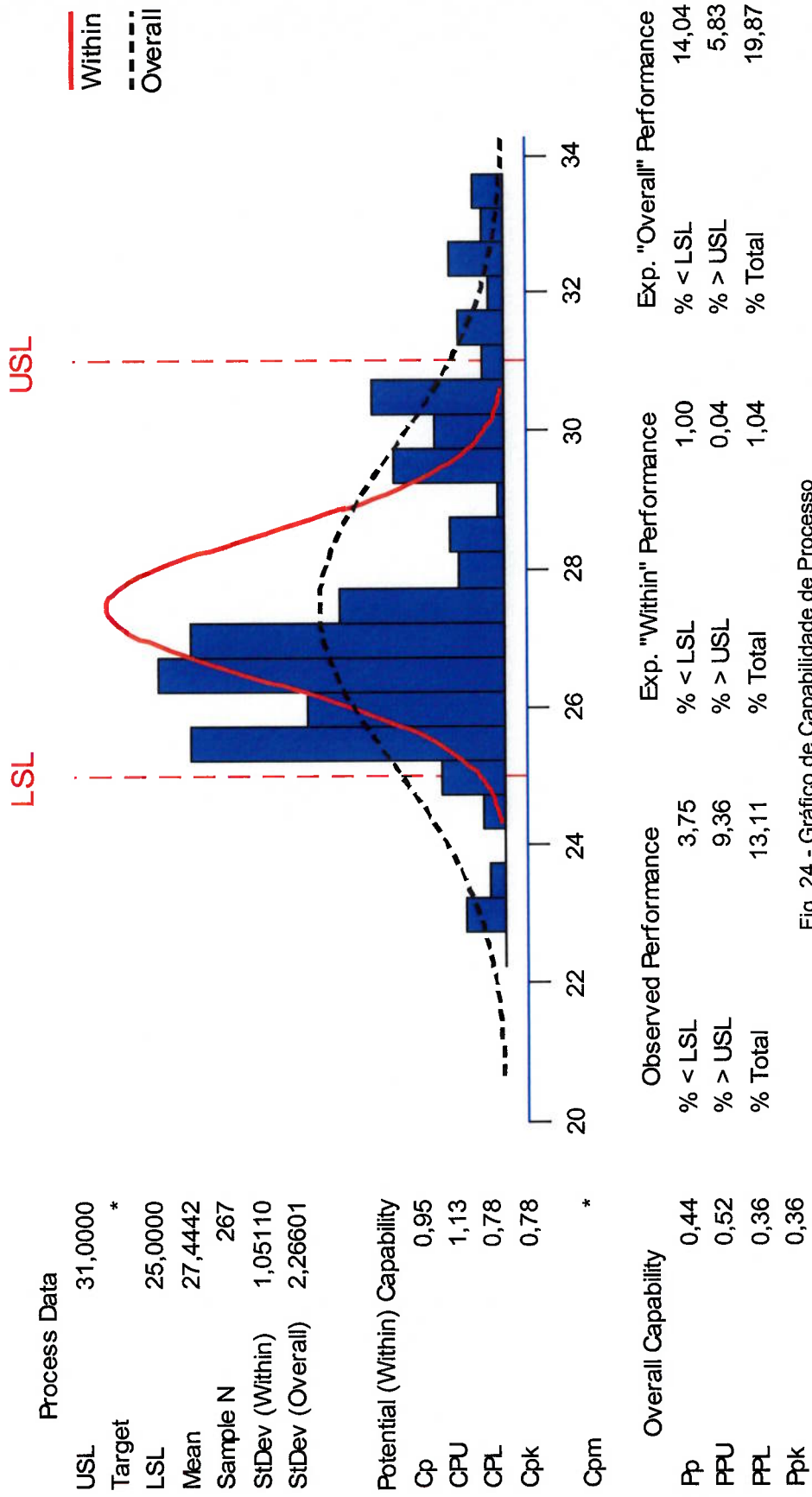


Fig. 24 - Gráfico de Capacidade de Processo

5.2 Análise dos dados e do processo

5.2.1 Paradas de máquina por quebra de fio

Através da análise dos dados de parada de máquina, a equipe pode observar que a cada hora ocorrem em média seis quebras de fio. Uma vez quebrado o fio, perde-se 2 minutos de produção para proceder a emenda do mesmo.

A cada parada de máquina, a porção de fio que se encontra submersa no banho de cobertura acaba por absorver uma quantia maior de cobertura.

São feitas análises de quantia de cobertura a cada hora, caso o operador encontre um resultado fora da especificação, este deve regular o equipamento para correção do problema. Caso tenha ocorrido muitas quebras no período, pode ocorrer do resultado médio de quantia de cobertura estar acima do especificado devido à cobertura em excesso absorvida pelas porções submersas no banho de cobertura além do tempo previsto.

Diante disso, o operador regula o equipamento para que seja aplicada uma quantia menor de cobertura, o que pode resultar em uma aplicação de quantia insuficiente de cobertura.

A fibra de fio dental é composta por vários filamentos, caso estes não sejam adequadamente cobertos, podem-se se desfilar durante o uso pelo consumidor.

Possíveis causas de quebra do fio :

- Tensão de ruptura da matéria-prima abaixo do especificado
- Atração entre os fios, o que provoca enroscamento dos mesmos
- Matéria-prima sem identificação de emenda, facilitando que o fio enrosque durante o percurso
- Comprimento a ser percorrido pelo fio muito longo (tensão)
- Acúmulo de cera entre os guias
- Má regulagem do equipamento devido à falta de definição de limites para os parâmetros de processo

5.2.2 Análise dos gráficos de Controle de Processo e de Cp/Cpk

Através da análise dos gráficos, a equipe pode constatar que havia uma variabilidade muito grande entre os resultados de quantia de cobertura, chegando a se observar vários resultados fora dos limites de especificação.

Os resultados observados nos gráficos de Cp/Cpk, onde:

$$Cp = 0,95$$

$$Cpk = 0,78$$

Logo o Nível de Sigma $\cong 3\sigma$, o que poderia gerar uma quantidade de defeitos de $\cong 2.700$ unidades defeituosas por milhão de unidades produzidas.

6) PLANO DE AÇÃO

A equipe definiu um Plano de Ação com base nas observações, definindo responsáveis e prazos para execução das tarefas (Fig. 25 Ações para solução do problema).

Principais ações tomadas :

1. Redução do comprimento da máquina de cobertura (Fig. 26 – Equipamento de Cobertura).
2. Fichas Técnicas definindo limites para parâmetros críticos do processo (Fig. 27 – Ficha Técnica)
3. Mudança no material das roldanas (Fig. 28 – Roldanas de Porcelana)
4. Guias-fios aquecidos para evitar acúmulo de cera (Fig. 29 – Guias-Fio Aquecidos)
5. Barra anti-estática para eliminar atração entre os fios (Fig. 30 – Barra anti-estática)
6. Funil para alimentação de cobertura, eliminando risco de acabar a cobertura (Fig. 31 – Funil de Alimentação)

EQUIPE PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS																																																											
MÁQUINA: BATES	PRINCIPAIS PRODUTOS: PP / PTFE / Herbal	DATA: 10.12.2002																																																									
BUSCA DAS CAUSAS PRINCIPAIS BASEADO NO GRÁFICO DE PARETO																																																											
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">DIAGRAMA DE ISHIKAWA (ESPINHA DE PEIXE)</div> <p>MÃO-DE-OBRA (5): Fios sem emenda vindos do fornecedor *</p> <p>MATÉRIA-PRIMA (13): Falha no sistema de levantamento do carrinho de banho *</p> <p>MÁQUINA (1, 2, 12): <ul style="list-style-type: none"> (1) Falta instalação do suporte da gaiola de fios (2) Falta sistema de fixação dos cones da gaiola (12) Proteções mal dimensionadas * </p> <p>MEIO-AMBIENTE (7): Faltam recipientes adequados para descarte de cobertura *</p> <p>MEDIDA (4): Cones com pesos diferentes *</p> <p>MÉTODO (3, 11): <ul style="list-style-type: none"> (3) Falta aquecimento na guia-fios da 2ª câmara de resfriamento (11) Falta dispositivo para movimentação do novo Carrinho de banho * </p> <p>Other causes: Falta definir Ranges dos parâmetros de processo * (8), Falta local para descarte da água do sistema de refrigeração (6), Falta definição do melhor método para 2ª câmara de resfriamento * (9).</p>																																																											
AÇÕES PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA																																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 55%;">O QUE?</th> <th style="width: 25%;">QUEM?</th> <th style="width: 20%;">QUANDO?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1) Instalar suporte para gaiola a partir da 3ª calandra</td><td>Candro</td><td>30/12/2002</td></tr> <tr><td>2) Instalar fixação para os cones superiores da gaiola</td><td>Ramos</td><td>30/12/2002</td></tr> <tr><td>3) Colocar aquecimento na guia-fios da 2ª câmara Resfr.</td><td>Anderson</td><td>30/1/2003</td></tr> <tr><td>4) Definir forma de trabalho na 2ª câmara de resfr.</td><td>Donaldson</td><td>30/12/2002</td></tr> <tr><td>5) Avisar fornecedores de problemas de fios sem emendas</td><td>Donaldson</td><td>20/12/2002</td></tr> <tr><td>6) Comprar recipientes adequados para descarte de banhos</td><td>Bortolussi</td><td>30/1/2003</td></tr> <tr><td>7) Definir local paraq descarte de água da refrigeração e implantar sistema para sucção da água de condensação</td><td>Ramos / Candro</td><td>30/12/2002</td></tr> <tr><td>8) Identificar cones com pesos diferentes e sucatea-los</td><td>Donaldson/Alexandre Reginaldo</td><td>30/12/2002</td></tr> <tr><td>9) Definir ranges do parâmetros de processo</td><td>Bortolussi/Falcão</td><td>30/02/2003</td></tr> <tr><td>10) Instalar proteções laterais para evitar a caída de banho</td><td>Bortolussi</td><td>30/1/2003</td></tr> <tr><td>11) Colocar braço/alavanca para movimentação do carrinho</td><td>Alcir</td><td>30/1/2003</td></tr> <tr><td>12) Redimesionar proteções da Bates</td><td>Maurício</td><td>30/1/2003</td></tr> <tr><td>13) Revisar sistema pneumático de levantamento do novo carrinho de banho</td><td>Alcir / Ramos</td><td>30/1/2003</td></tr> <tr><td>14) Instalar Barra Anti-estática</td><td>Ramos</td><td>30/1/2003</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			O QUE?	QUEM?	QUANDO?	1) Instalar suporte para gaiola a partir da 3ª calandra	Candro	30/12/2002	2) Instalar fixação para os cones superiores da gaiola	Ramos	30/12/2002	3) Colocar aquecimento na guia-fios da 2ª câmara Resfr.	Anderson	30/1/2003	4) Definir forma de trabalho na 2ª câmara de resfr.	Donaldson	30/12/2002	5) Avisar fornecedores de problemas de fios sem emendas	Donaldson	20/12/2002	6) Comprar recipientes adequados para descarte de banhos	Bortolussi	30/1/2003	7) Definir local paraq descarte de água da refrigeração e implantar sistema para sucção da água de condensação	Ramos / Candro	30/12/2002	8) Identificar cones com pesos diferentes e sucatea-los	Donaldson/Alexandre Reginaldo	30/12/2002	9) Definir ranges do parâmetros de processo	Bortolussi/Falcão	30/02/2003	10) Instalar proteções laterais para evitar a caída de banho	Bortolussi	30/1/2003	11) Colocar braço/alavanca para movimentação do carrinho	Alcir	30/1/2003	12) Redimesionar proteções da Bates	Maurício	30/1/2003	13) Revisar sistema pneumático de levantamento do novo carrinho de banho	Alcir / Ramos	30/1/2003	14) Instalar Barra Anti-estática	Ramos	30/1/2003												
O QUE?	QUEM?	QUANDO?																																																									
1) Instalar suporte para gaiola a partir da 3ª calandra	Candro	30/12/2002																																																									
2) Instalar fixação para os cones superiores da gaiola	Ramos	30/12/2002																																																									
3) Colocar aquecimento na guia-fios da 2ª câmara Resfr.	Anderson	30/1/2003																																																									
4) Definir forma de trabalho na 2ª câmara de resfr.	Donaldson	30/12/2002																																																									
5) Avisar fornecedores de problemas de fios sem emendas	Donaldson	20/12/2002																																																									
6) Comprar recipientes adequados para descarte de banhos	Bortolussi	30/1/2003																																																									
7) Definir local paraq descarte de água da refrigeração e implantar sistema para sucção da água de condensação	Ramos / Candro	30/12/2002																																																									
8) Identificar cones com pesos diferentes e sucatea-los	Donaldson/Alexandre Reginaldo	30/12/2002																																																									
9) Definir ranges do parâmetros de processo	Bortolussi/Falcão	30/02/2003																																																									
10) Instalar proteções laterais para evitar a caída de banho	Bortolussi	30/1/2003																																																									
11) Colocar braço/alavanca para movimentação do carrinho	Alcir	30/1/2003																																																									
12) Redimesionar proteções da Bates	Maurício	30/1/2003																																																									
13) Revisar sistema pneumático de levantamento do novo carrinho de banho	Alcir / Ramos	30/1/2003																																																									
14) Instalar Barra Anti-estática	Ramos	30/1/2003																																																									
RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO																																																											
NOME: Antonio José Bortolussi		ASSINATURA:																																																									

Fig.25 - Ações para Solução do Problema

AÇÕES PRINCIPAIS (1)



ELIMINADO UM MÓDULO DE RESFRIAMENTO REDUZINDO O PERCURSO DO FIO DE 28 m PARA 20 m.

Fig. 26 – Equipamento de Cobertura

AÇÕES PRINCIPAIS (2)

FICHA TÉCNICA BATES
Pipe Floored

Item	Descrição	Valor
1	Material	Alumínio
2	Dimensões	100 x 100 x 10
3	Resistência	1000 kgf/cm²
4	Temperatura de Trabalho	100°C
5	Velocidade de Fluxo	100 l/min
6	Pressão de Trabalho	100 bar
7	Consumo de Energia	100 W
8	Consumo de Água	100 l/h
9	Consumo de Ar	100 l/min
10	Consumo de Óleo	100 ml/h
11	Consumo de Filtro	100 l/h
12	Consumo de Bomba	100 l/h
13	Consumo de Válvula	100 l/h
14	Consumo de Manifold	100 l/h
15	Consumo de Tubo	100 l/h
16	Consumo de Conexão	100 l/h
17	Consumo de Flange	100 l/h
18	Consumo de Elbow	100 l/h
19	Consumo de Tee	100 l/h
20	Consumo de Reducer	100 l/h
21	Consumo de Expander	100 l/h
22	Consumo de Coupling	100 l/h
23	Consumo de Plug	100 l/h
24	Consumo de Cap	100 l/h
25	Consumo de Blind	100 l/h
26	Consumo de Flange	100 l/h
27	Consumo de Elbow	100 l/h
28	Consumo de Tee	100 l/h
29	Consumo de Reducer	100 l/h
30	Consumo de Expander	100 l/h
31	Consumo de Coupling	100 l/h
32	Consumo de Plug	100 l/h
33	Consumo de Cap	100 l/h
34	Consumo de Blind	100 l/h
35	Consumo de Flange	100 l/h
36	Consumo de Elbow	100 l/h
37	Consumo de Tee	100 l/h
38	Consumo de Reducer	100 l/h
39	Consumo de Expander	100 l/h
40	Consumo de Coupling	100 l/h
41	Consumo de Plug	100 l/h
42	Consumo de Cap	100 l/h
43	Consumo de Blind	100 l/h
44	Consumo de Flange	100 l/h
45	Consumo de Elbow	100 l/h
46	Consumo de Tee	100 l/h
47	Consumo de Reducer	100 l/h
48	Consumo de Expander	100 l/h
49	Consumo de Coupling	100 l/h
50	Consumo de Plug	100 l/h
51	Consumo de Cap	100 l/h
52	Consumo de Blind	100 l/h
53	Consumo de Flange	100 l/h
54	Consumo de Elbow	100 l/h
55	Consumo de Tee	100 l/h
56	Consumo de Reducer	100 l/h
57	Consumo de Expander	100 l/h
58	Consumo de Coupling	100 l/h
59	Consumo de Plug	100 l/h
60	Consumo de Cap	100 l/h
61	Consumo de Blind	100 l/h
62	Consumo de Flange	100 l/h
63	Consumo de Elbow	100 l/h
64	Consumo de Tee	100 l/h
65	Consumo de Reducer	100 l/h
66	Consumo de Expander	100 l/h
67	Consumo de Coupling	100 l/h
68	Consumo de Plug	100 l/h
69	Consumo de Cap	100 l/h
70	Consumo de Blind	100 l/h
71	Consumo de Flange	100 l/h
72	Consumo de Elbow	100 l/h
73	Consumo de Tee	100 l/h
74	Consumo de Reducer	100 l/h
75	Consumo de Expander	100 l/h
76	Consumo de Coupling	100 l/h
77	Consumo de Plug	100 l/h
78	Consumo de Cap	100 l/h
79	Consumo de Blind	100 l/h
80	Consumo de Flange	100 l/h
81	Consumo de Elbow	100 l/h
82	Consumo de Tee	100 l/h
83	Consumo de Reducer	100 l/h
84	Consumo de Expander	100 l/h
85	Consumo de Coupling	100 l/h
86	Consumo de Plug	100 l/h
87	Consumo de Cap	100 l/h
88	Consumo de Blind	100 l/h
89	Consumo de Flange	100 l/h
90	Consumo de Elbow	100 l/h
91	Consumo de Tee	100 l/h
92	Consumo de Reducer	100 l/h
93	Consumo de Expander	100 l/h
94	Consumo de Coupling	100 l/h
95	Consumo de Plug	100 l/h
96	Consumo de Cap	100 l/h
97	Consumo de Blind	100 l/h
98	Consumo de Flange	100 l/h
99	Consumo de Elbow	100 l/h
100	Consumo de Tee	100 l/h

FOI FEITO UM ESTUDO E DEFINIDOS 100% DOS PARÂMETROS DE PROCESSO. A REGULAGEM DE TODOS OS PRODUTOS FABRICADOS FORAM PADRONIZADAS, ELIMINANDO ASSIM O PROBLEMA DE VARIAÇÃO NA REGULAGEM DA MÁQUINA.

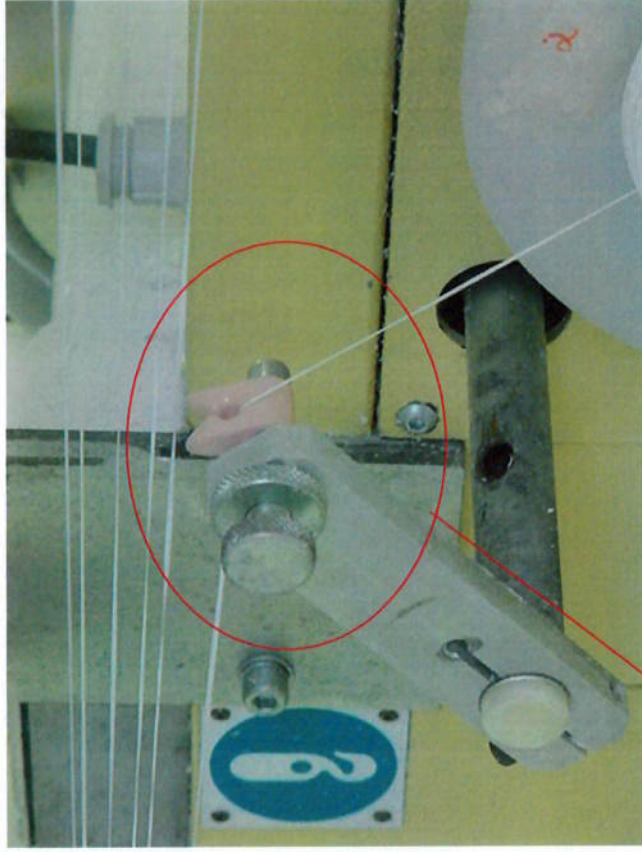
Fig. 27 – Fichas Técnicas

AÇÕES PRINCIPAIS (3)

ANTES



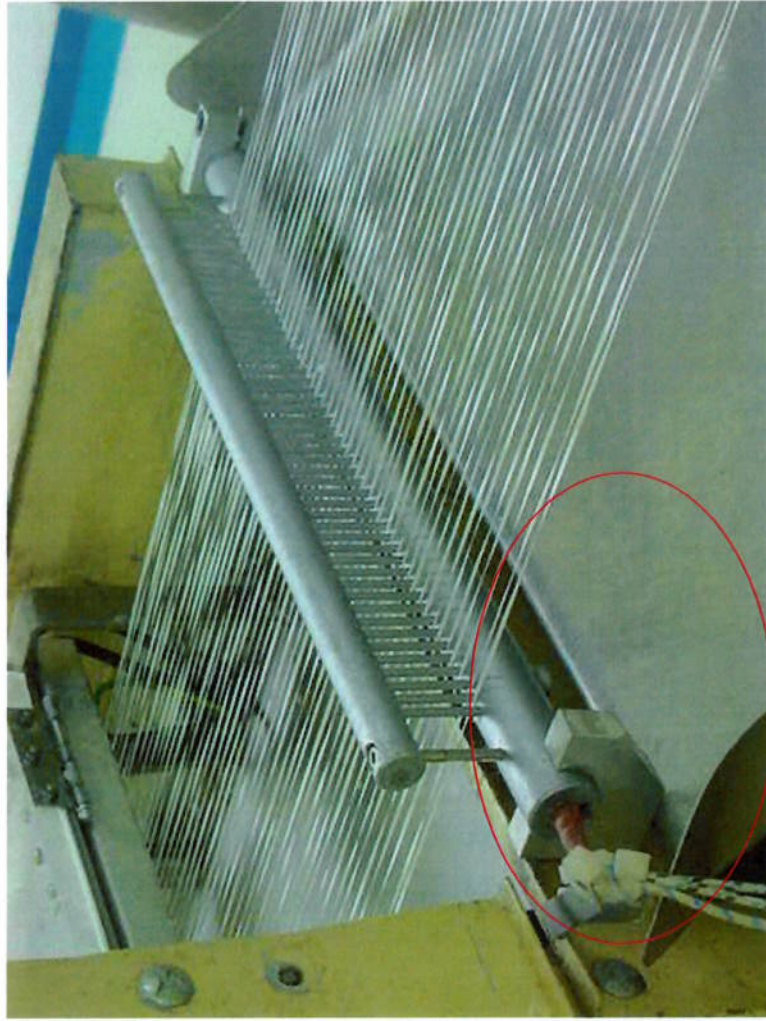
DEPOIS



APÓS 2 TENTATIVAS DE MUDANÇA DO MATERIAL DAS ROLDANAS DE BOBINAMENTO DO FIO DENTAL, INSTALAMOS GUIAS FIOS DE PORCELANA QUE ELIMINARAM O PROBLEMA DE QUEBRA DE FIO.

Fig. 28 – Roldanas de Porcelana

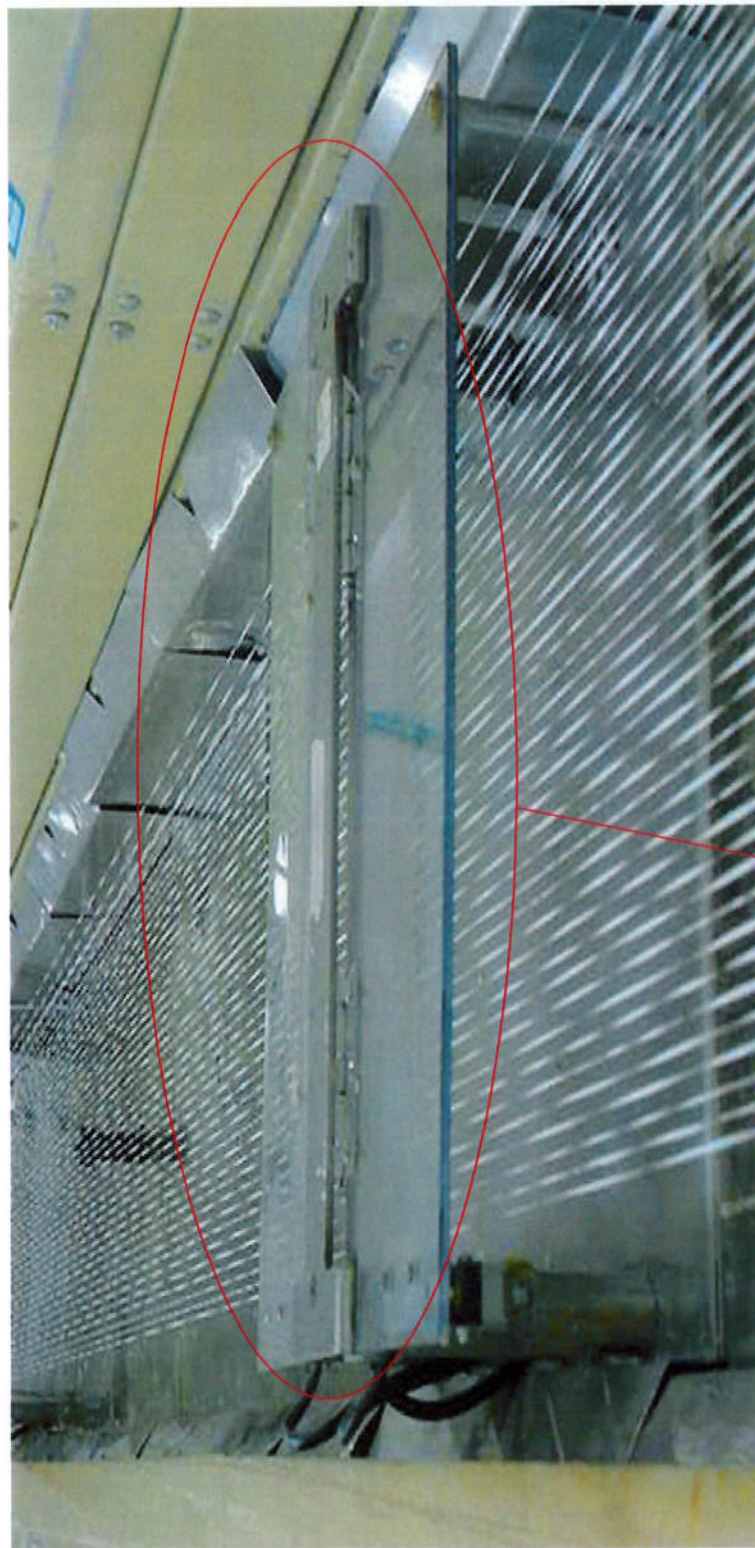
AÇÕES PRINCIPAIS (4)



COLOCADOS GUIAS FIOS COM AQUECIMENTO PARA EVITAR O ACUMULO DE CERA E CONSEQUENTEMENTE A QUEBRA DO FIO DENTAL DURANTE O PROCESSO.

Fig. 29 – Guias-Fio Aquecidos

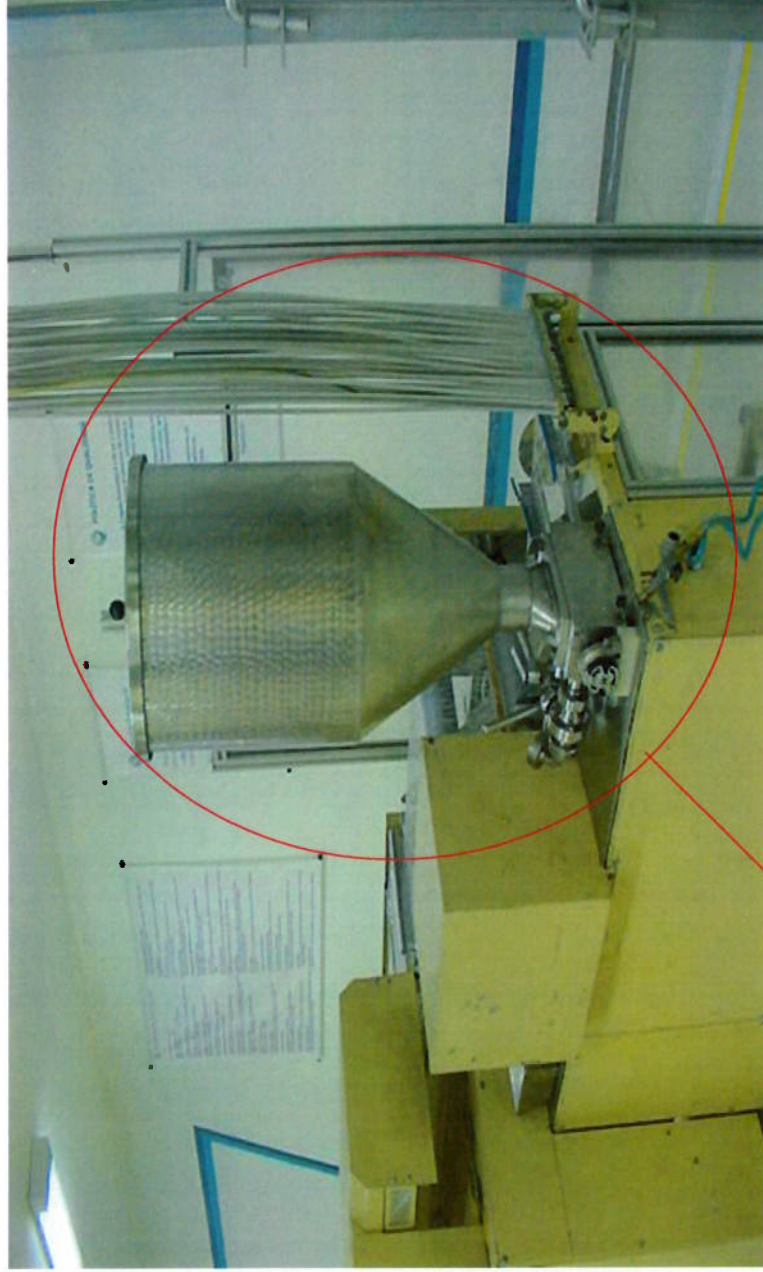
AÇÕES PRINCIPAIS (5)



COLOCADOS SISTEMAS ANTI-ESTÁTICA QUE ELIMINARAM A ATRAÇÃO ENTRE OS FIOS, EVITANDO QUE OS MESMOS ENROSQUEM E QUEBREM.

Fig. 30 - Barra Anti-estática

AÇÕES PRINCIPAIS (6)



COLOCADO ESTE FUNIL PARA ALIMENTAÇÃO AUTOMÁTICA DA COBERTURA POLIMÉRICA (FIO DENTAL HERBAL), ELIMINANDO A NECESSIDADE DE ABASTECIMENTO CONSTANTE, DANDO UMA AUTONOMIA AO PROCESSO DE 8 h.

Fig. 31 – Funil de Alimentação

7) ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Através da análise dos Gráficos de Controle de Processo (Fig. 33) e de Capabilidade de Processo (Fig. 34), podemos observar que houve uma redução na variabilidade da quantia de cobertura aplicada sobre o Fio Dental Colgate, o que consequentemente levará a uma redução nos índices de desfiamento do produto.

$C_p = 1,25$

$C_{pk} = 1,12$

Logo, o nível de sigma será $\cong 4\sigma$, com uma chance de se obter $\cong 63,5$ defeitos por milhão de unidades produzidas.

As ações tomadas não só reduziram a variabilidade da quantia de cobertura, como devido a redução na quantidade de paradas de máquina por motivo de quebra do fio, aumentaram a produtividade 32% para 60%. Este aumento de produtividade, gerou um aumento do potencial de produção de 125.484.000 metros de fio por ano.

Sabe-se que o tempo médio que o produto Fio Dental demora da saída da máquina de cobertura para as mãos do consumidor é de aproximadamente 6 meses. Devido a este tempo, ainda não se observa queda significativa no número de reclamações de consumidor procedentes (Fig. 32), porém através dos lotes dos produtos reclamados atualmente o departamento de controle de qualidade conclui que pertencem a produções anteriores às ações tomadas.

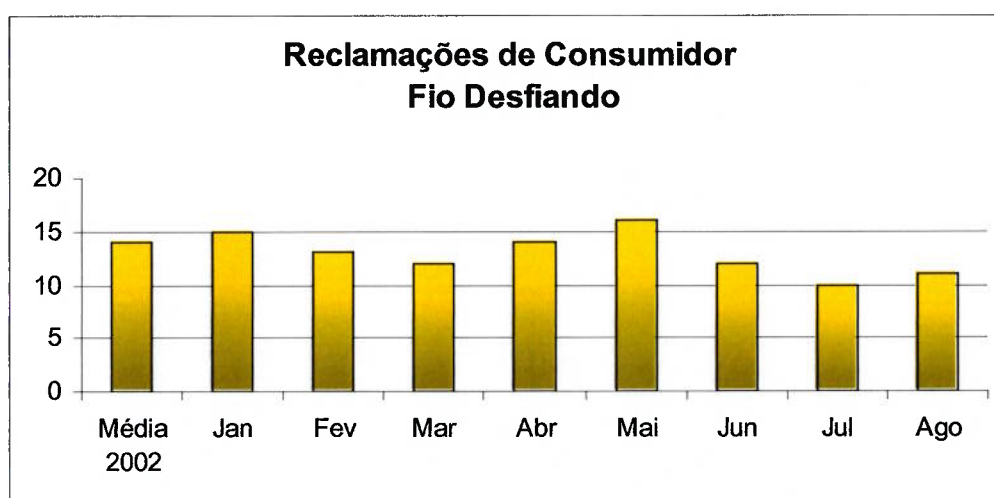


Fig. 32 – Evolução do Número de Reclamações

Fio Dental Colgate/Kolynos PP Regular
Máquina Bates
Janeiro-Agosto
2003

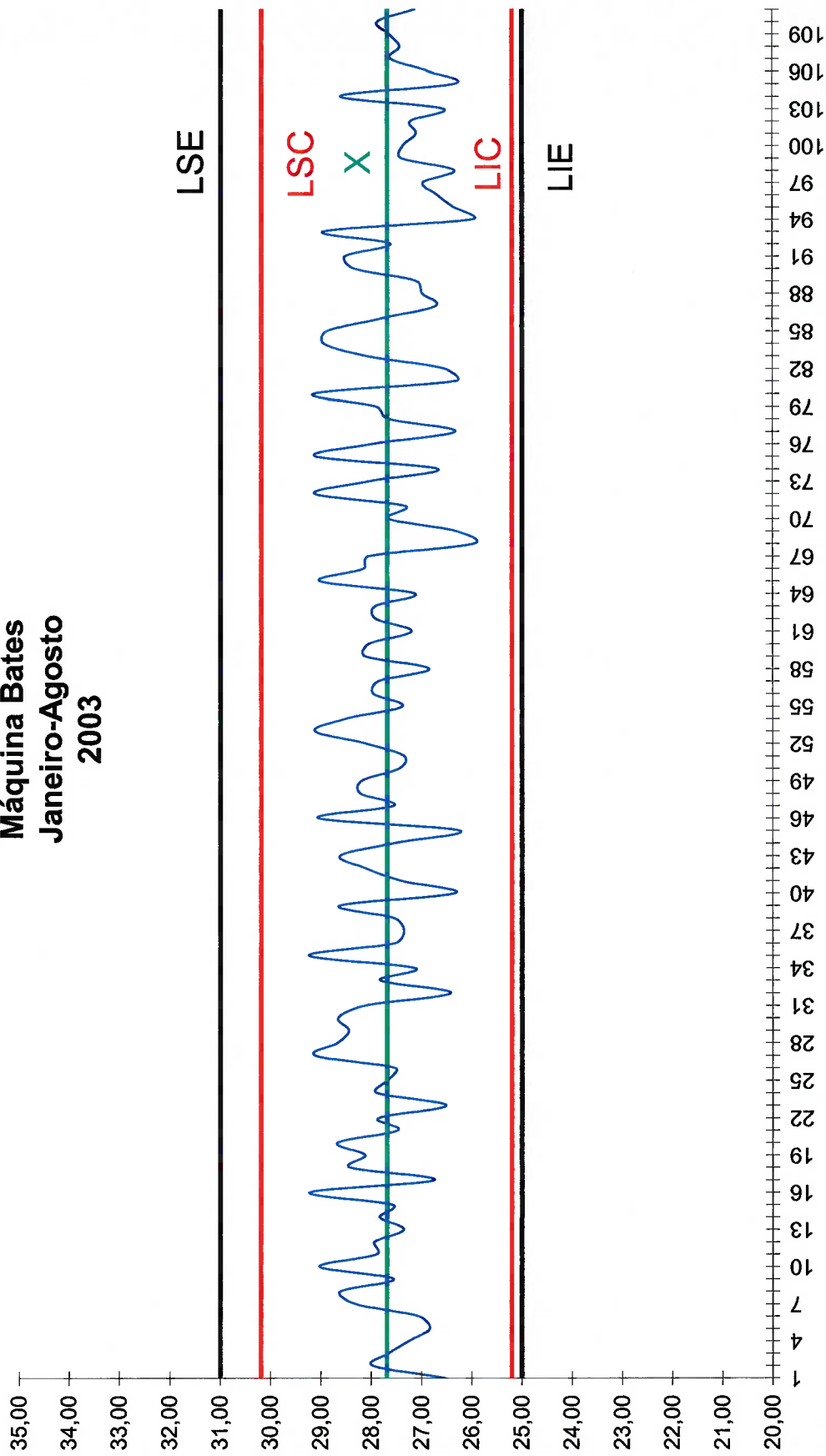


Fig. 33 - Carta de Controle de % Cobertura

Quantia de Cobertura - 2003

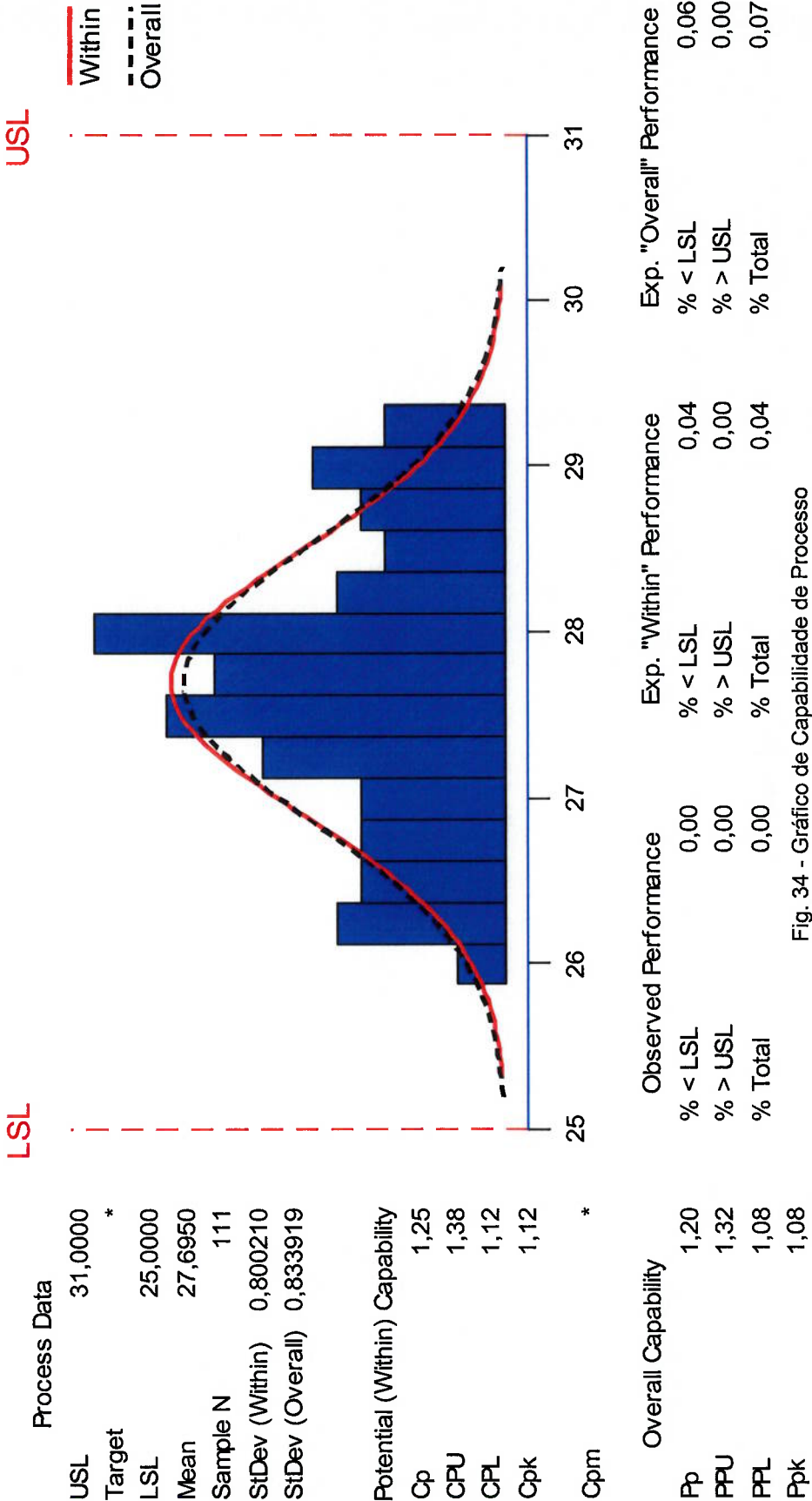


Fig. 34 - Gráfico de Capacidade de Processo

8) CONCLUSÕES

Após a pesquisa realizada sobre a importância da utilização das informações obtidas através dos clientes para a melhoria da qualidade e do trabalho realizado na fábrica de fios dentais, podemos concluir que a adoção de estratégias de fidelização apoiadas na monitorização da satisfação do cliente resulta em valorização mais elevada da empresa, principalmente em períodos de crise.

Para a empresa Colgate-Palmolive, o uso das informações do cliente e das ferramentas de qualidade adequadas, além de propiciar a melhoria da qualidade através da correção do defeito de desfiamento do produto fio dental, gerou um aumento da produtividade devido às ações tomadas junto às causas do problema.

As chaves da lucratividade não são apenas a aquisição de novos clientes e a conquista de maior cota de mercado, mas sim a satisfação do cliente, a sua retenção e fidelização a longo prazo. Em tempos difíceis, a melhor forma de crescer é saber manter seus clientes fiéis.

Empresas que desejam ser competitivas devem possuir tecnologia interativa e bancos de dados que possibilitem acumular grande quantidade de informação sobre as preferências e necessidades individuais de seus clientes. O atendimento personalizado trabalhado em conjunto com o uso da tecnologia terá como resultado a fusão de satisfação, melhores negócios e lucro a todos.

Como conseqüências desse atendimento, novas oportunidades de negócios virão com indicações de novos clientes e fidelidade do produto ou da marca. E quando isso acontece, é bom para o fornecedor que lucrará com novos negócios e muito mais para o cliente que se sentirá satisfeito de forma plena e fará propaganda gratuita como conseqüência. Essa relação de satisfação e aprendizado tende a enriquecer à medida que as partes interagem entre si.

Na relações de aprendizado, cada cliente ensina mais e mais a empresa quanto às suas necessidades, proporcionando uma imensa vantagem competitiva, dificultando a entrada de um possível concorrente. E mesmo que o concorrente tenha as mesmas condições para negociar, a possibilidade será remota, pois a empresa terá o principal valor abstrato o relacionamento, que não tem preço, mas valor emocional.

LISTA DE REFERÊNCIAS

ZÜLZKE, M.L. **Abrindo a empresa para o consumidor**: a importância de um canal de atendimento. 4.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. Como criar, conquistar e dominar mercados. 3.ed.São Paulo: Futura, 1999

GRINOVER, A. P. et al.**Código brasileiro de defesa do consumidor**. Comentado pelos autores do anteprojeto. 5.ed. São Paulo : Forense Universitária, 1998.

JURAN, J.M. **A Qualidade desde o Projeto** Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997

ROTONDARO, R. G. et al . **Seis Sigma** : Estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços.1.ed.São Paulo:Editora Atlas S.A., 2002

REVISTA CONSUMIDOR MODERNO. São Paulo: Padrão Editorial Ltda, n. 54, fev. 2002; n. 55, mar. 2002; n. 64, dez. 2002; n.68, abr. 2003; n. 70, jun. 2003; Mensal. Disponível em www.consumidormoderno.com.br

QUALITY STANDARDS. Colgate-Palmolive Company, 2002

APÊNDICE

Relatório de Atividades CACP – Maio/2003

Highlights

Cuidado Oral

Assim como vêm ocorrendo nos últimos meses, o que mais se destaca na categoria de Oral Care são as reclamações referentes à consistência alterada do Colgate Anticáries, à abertura de fundo e lateral das bisnagas e à pouca espumação do Sorriso Fresh Hortelã.

Além desses casos, algumas queixas numericamente menos significativas preocupam, como por exemplo os casos de irritação na boca decorrentes do uso do Colgate e Sorriso com Bicarbonato de Sódio e as queixas de desfiamento dos fios dentais, especialmente o Colgate.

Cuidado Pessoal

Em Maio, a questão da dificuldade relatada pelos consumidores em relação à disponibilidade dos produtos, continua presente. Esta queixa é especialmente comum quando o consumidor está procurando tanto itens em linha, como os descontinuados.

O maior volume de comunicação concentra-se nos shampoos, especialmente em função de reclamações. Estas queixas normalmente estão relacionadas à problemas de performance, tais como consistência muito espessa ou muito rala ou resultados não alcançados com o uso do produto.

Assim como ocorre todos os anos com a chegada do inverno, começamos a receber queixas de Shampoo Palmolive Kids com alteração de consistência, ou seja, muito mais espesso que o normal forma 17 casos em Maio vs.8 em Abril. Nesta mesma época, tal problema chega a atingir também o Shampoo Botanicals, em menor proporção.

Cuidado Doméstico

Não foram observadas grandes destaques nas comunicações recebidas a respeito dos produtos dessa categoria.

Os consumidores continuam com dificuldade de encontrar certos itens, porém, quando entram em contato conosco, tomam conhecimento que os mesmos foram descontinuados. Isso aconteceu tanto com o Ajax Alvejante (11) e Limpadores para Banheiro (6). Além disso, 9 consumidores comentaram sobre a ausência do bico dosador na embalagem do desinfetante Pinho Sol: 6 como sugestões e 3 como reclamações.

Centro de Atendimento ao Consumidor Informações Gerais

O gráfico abaixo mostra que desde de Janeiro, o número de atendimentos do CACP tem se mantido relativamente estável, com pequenas oscilações em função de férias de membros da equipe (o que impacta diretamente o número de atendimentos). Nossa perda de contatos (ligações que nem chegaram a ser atendidas) foi da ordem de 27%.

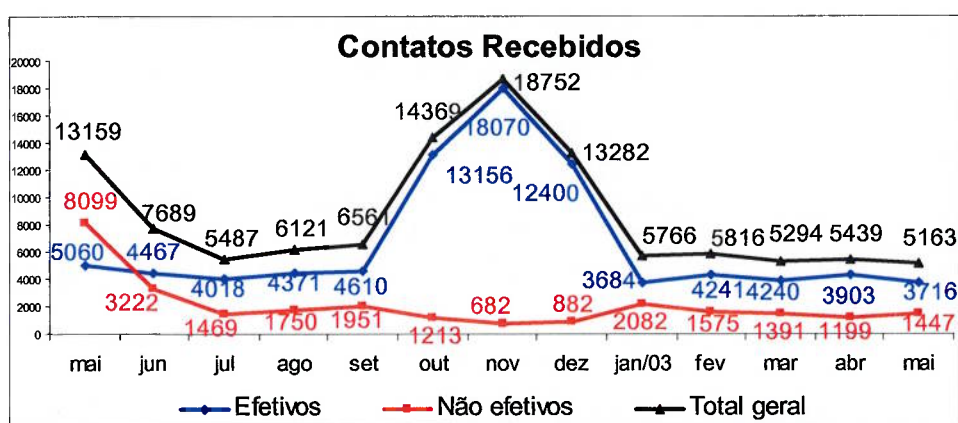


Fig. 5 – Contatos Recebidos

Os contatos foram distribuídos conforme gráfico a seguir:



Fig. 6 – Contatos Efetivos

A distribuição dos contatos pelo meio de comunicação utilizado pelo consumidor foi praticamente idêntica à observada em Abril, o que nos leva a crer que este seja o perfil a curto prazo.

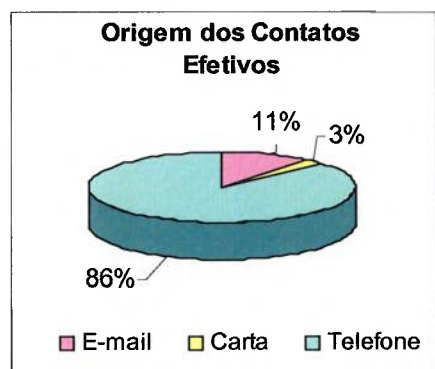


Fig. 7 – Origem dos Contatos Efetivos

Oral Care

Em maio, as reclamações diminuíam 9,5% em comparação a Abril, confirmando a tendência de queda observada desde Janeiro.

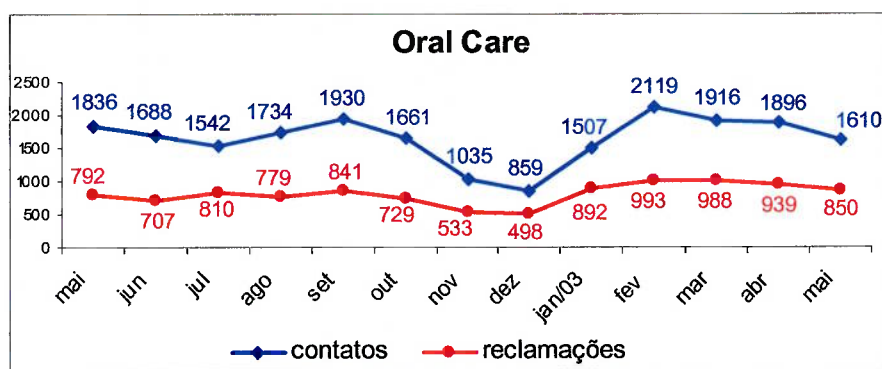


Fig. 8 – Número de Reclamações Oral Care

Podemos afirmar que a maioria dos contatos referentes aos produtos de Oral Care são reclamações (53%) e solicitações (36%).

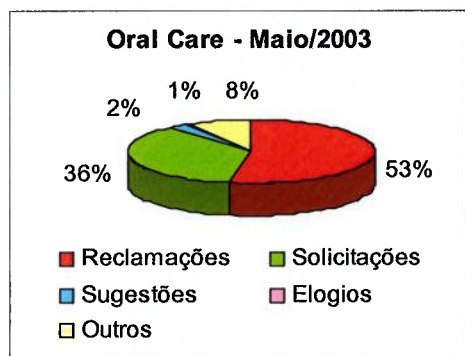


Fig. 9 – Tipos de Contatos

Cremes Dentais

No mês de maio, não registramos nenhuma alteração representativa na distribuição de contatos sobre cremes dentais.. As questões relacionadas à alterações da consistência do Colgate Anticáries continuam frequentes. Em função das alterações realizadas no final do ano passado, é esperado que tais números comecem a cair em breve. Vejam gráficos a seguir.

As reclamações referentes a problemas na bisnaga, tais como fundo e lateral abertos, mantiveram-se praticamente no mesmo patamar do mês anterior. No caso da abertura lateral, isso significa que a tendência de queda observada desde Janeiro continua.

Felizmente, o problema de pouca espumação do Sorriso Fresh Hortelã começa a dar sinais de declínio, o que significa que o lote com problemas começa a ser escoado do mercado.

As queixas de irritação na boca, principalmente após o uso do Sorriso e Colgate com Bicarbonato de Sódio continuam em níveis elevados, se comparado com o histórico do último ano. Foram 10 em relação ao Colgate Bicarbonato de Sódio e 08 em relação ao Sorriso Bicarbonato de Sódio.

Sugestões de consumidores:

- ☒ Reduzir o orifício do bico da bisnaga para evitar o desperdício
- ☒ Bisnagas em formatos diversos. ex: animais, personagens, etc
- ☒ Novos sabores: chocolate, banana, chiclete, frutal
- ☒ Lançar creme dental sem flúor
- ☒ Lançar miniatura de creme dental: 20g

- ☑ Lançar creme dental infantil com ingredientes que façam barulho na boca da criança (como existe em doces e chicletes)
- ☑ Deixar a embalagem do Colgate Jr mais fácil de abrir
- ☑ Lançar Herbal com bisnaga de 180g

Comentários de Consumidores

“A boca do produto é muito grande. Desperdiça facilmente. A boca do produto é ignorante! Poderia ser reduzida em 1/3. Por que isso? É para aumentar as vendas?” –

Sorriso Juá + Própolis

“Ele é muito bom! Eu uso há mais de um ano e o meu tártaro não evoluiu. É difícil a gente ligar para as empresas e registrar isso...” – Colgate Antitártaro

“Refresca o hálito e proporciona uma limpeza fantástica e um sorriso sadio” – Sorriso Fresh

Escovas Dentais

As reclamações representam 64% dos contatos sobre as escovas dentais fabricadas.

Em maio, as queixas registradas são praticamente as mesmas do mês anterior:

- ☑ Blister vazio (19 casos vs. 15 em Abril) – estas reclamações chegam principalmente do pequeno varejo, que percebe o problema quando vai colocar o produto na gôndola.

Nota: Este problema começou a ocorrer de maneira mais evidente em janeiro/03, porém, em Maio, obtivemos maior volume de queixas deste tipo. Vejam a evolução em número de casos:

Out 8 // Nov 8 // Dez 4 // Jan 16 // Fev 13 // Mar 14 // Abr 16

- ☑ Cerdas duras (11) – 6 em relação à Kolynos Doctor - mesma percepção mencionada no mês passado. Os consumidores acreditam que, independente da especificação das cerdas, elas estão mais duras do que o normal ou do que o esperado.

- ☑ Cerdas Caem (11) – principalmente nas escovas Kolynos Doctor (6) e Colgate Classic (4)
- ☑ Dificuldade de localizar o produto (11) – principalmente o refil da Actibrush (6)
- ☑ Cerdas Deformam (10) - Kolynos Doctor (4)
- ☑ Parou de funcionar (10) – evidentemente relacionadas à Actibrush que simplesmente pára de funcionar depois de um certo tempo de uso.

Sugestões de consumidores:

- Lançar escova para viagem, onde o cabo é o próprio tubo de creme dental.
- Lançar escova para bebês do tipo “dedeira”
- Cerdas mais curtas

Recebemos um único elogio para esta categoria, que se refere à Colgate Actibrush:

Comentários de Consumidores

“Ela limpa muito bem os dentes e sem doer, principalmente de quem tem os dentes sensíveis”

Enxaguantes Bucais

Como vêm acontecendo nos últimos meses, os contatos relativos aos enxaguantes bucais não têm sofrido grandes alterações. Em Maio, o perfil destes contatos foi muito semelhante ao observado no mês anterior.

As perguntas dos consumidores têm a ver com a composição dos produtos, ingredientes frequência de uso e uso de uma maneira geral.

Já as queixas (15), apresentam um concentração nas questões de irritação na boca e esfoliação (17).

Sugestões de consumidores:

- ☑ Lançamento de uma solução bucal com creme dental junto: 2 em 1

- ☑ Plax Kids Azul: para meninos (supostamente o rosa ficaria para meninas)
- ☑ Promoção leve 500ml e pague 250ml poderia ser estendida aos enxaguantes Kolynos

Comentários de consumidores:

“Saiu umas pelinhas da minha boca. Já usei o produto e todas as vezes acontece isso. A minha família também apresentou esses problemas.” – Plax

Fios Dentais

Dos 35 contatos recebidos em Maio (34 em abril), 29 são queixas e 19 delas referem-se ao desfiamento do produto. Isso acaba por irritar mais o consumidor quando pedaços do fio ou fiapos ficam presos entre os dentes. É importante ressaltar que 12 dessas queixas referem-se ao fio dental Colgate (mesmo patamar verificado em jan (12) e fev (13) deste ano, meses em que registramos mais queixas deste tipo nos últimos 12 meses.

Comentários dos Consumidores

“ O fio dental desfia com muita facilidade. Ele deixa fiapos no meio dos dentes. Minha gengiva chegou até a sangrar de tanta força que eu fiz para tirar o fiapo da boca. Já usei outros fios que não cabe citar no momento e que são muito melhores do que este.” – Fio Colgate

“É a primeira vez que eu usei o produto e está impossível de usar. Quando você utiliza, ele desfia e fica preso entre os dentes.”

Produtos Profissionais

Em Maio, o CACP registrou apenas 64 contatos a respeito dos produtos profissionais: o menor volume de comunicação de 2003.

A maioria dos contatos se refere a:

- Dificuldade de localização para a compra das escovas interdetais (10) e Peroxyl (enxaguante 12 e gel 7).

- Questionamentos sobre o Periogard (12): Ingredientes, pedidos de estudos clínicos, modo de usar, indicações de uso, onde comprar e etc.

Não houve sugestões nem elogios aos produtos desta categoria.