

137

MARCO ANTONIO TAVARES DO NASCIMENTO

PATRICIA MACHADO STORTO

SHEILA FERNANDA DE CILLO SOARES

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA NBR ISO 9001:2000 COMO
MELHORIA DE DESEMPENHO**

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

São Paulo

2004

MARCO ANTONIO TAVARES DO NASCIMENTO
PATRICIA MACHADO STORTO
SHEILA FERNANDA DE CILLO SOARES

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE NA NBR ISO 9001:2000 COMO
MELHORIA DE DESEMPENHO**

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

Área de concentração:
Engenharia da Qualidade

Orientadores:
Prof. Adherbal Caminada Netto
Prof. Gilberto Francisco Martha de Souza

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600011101

Nascimento, Marco Antonio Tavares do
Avaliação da satisfação do cliente na NBR ISO 9001: 2000
como melhoria de desempenho / M.A.T. do Nascimento, P.M.
Storto, S.F. C. Soares. -- São Paulo, 2004.
66 p.

Monografia (MBA em Engenharia da Qualidade) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de
Educação Continuada em Engenharia.

1.Satisfação do cliente 2.Normas de qualidade 3.Garantia de
qualidade I.Storto, Patricia Machado II.Soures, Sheila Fernanda
de Cillo III.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Programa de Educação Continuada em Engenharia IV.t

AGRADECIMENTOS

De maneira particular, expressamos nossa gratidão:

- **A Escola Politécnica da Universidade de São Paulo;**
- **Ao professor Adherbal Caminada Netto, pelos seus conhecimentos e profissionalismo ao desempenhar o papel de orientador neste trabalho;**
- **A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho.**

RESUMO

O sucesso de muitas organizações até pouco tempo, dependia somente de sistemas operacionais diferenciados. Com o aumento da competitividade após a globalização, fatores ligados às estratégias de atendimento e monitoramento da satisfação dos clientes tornaram-se extremamente importantes. Com base nesta tendência a ISO 9001/2000 estabeleceu como requisito de medição o monitoramento da satisfação do cliente.

O presente trabalho tem por objetivo, demonstrar que a avaliação dos dados obtidos com o emprego do questionário de avaliação da satisfação do cliente é uma ferramenta de extrema importância para interpretação das necessidades dos clientes, no emprego de ações corretivas e preventivas e também como base para propostas de melhorias dos produtos e processos pesquisados. Como resultado, foi observado a melhoria nos indicadores de qualidade adotados pelas respectivas empresas.

ABSTRACT

The success of many companies, until now was supported by differentiated operational systems. After globalization the competitiveness increased and factors related to strategies of service and monitoring of customer satisfaction became extremely important. Based upon these trends the ISO 9001/2000 established as a measurement requisite the monitoring customer satisfaction.

This paper has as objective show that the evaluation of the results obtained by using of customer satisfaction questionnaire is an extremely important tool, to apply both corrective and preventive actions and also as a base to propose both products and process improvement.

As a result it has been observed an improvement in the quality indicators adopted by the respective companies.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
1.1 A ISO 9001:2000 e a Medição de Satisfação dos Clientes	13
2. OBJETIVOS	15
3. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS	15
3.1. Etapas para a realização da Pesquisa de Satisfação do Cliente.	16
3.2. Planejamento – Preparação do Questionário.	17
3.3. Aplicação do questionário.	18
3.4. Análise dos dados.	18
3.5. Propostas de ações corretivas e preventivas.	20
3.6. Divulgação.	21
4. INTRODUÇÃO DA PROPOSTA APLICADA NAS ORGANIZACOES	22
4.1 CROP SCIENCE S.A.	23
4.2 MEDICAL LTDA.	39
4.3 IPEN.	56
5. CONCLUSÕES	67
6. LISTA DE REFERÊNCIAS	69
7. ANEXOS	
ANEXO 1 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES – CROPSCIENCES	
ANEXO 2 – CONTROLE DE QUALIDADE	
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	
ANEXO 4 – ARQUIVO DE RECLAMAÇÕES	
ANEXO 5 – PESQUISA DE OPINIÃO IPEN-SP - 2002	
ANEXO 6 – RELATÓRIOS DE ATIVIDADES REFERENTE AOS SERVIÇOS PRESTADOS PELOS POSTOS VT/CTPP	
ANEXO 7 – ANÁLISE DOS INDICADORES EM 10 DE ABRIL DE 2002	

1. INTRODUÇÃO

A ISO “International Organization for Standardization” fundada em 1947 com sede em Genebra, Suíça é uma organização não governamental reconhecida internacionalmente e cujas atividades abrangem todos os aspectos da normalização, tendo um papel importante no intercâmbio técnico internacional. É responsável pelo desenvolvimento e manutenção das normas ISO e seu principal objetivo é estimular a troca de produtos em nível internacional (1).

Em 1987, o Comitê 176 da ISO emitiu a série ISO 9000, a qual relaciona-se com a gestão e garantia da qualidade organizacional, em uma forma universal, a fim de atender tanto empresas produtoras de bens como de serviços. Desde que entraram em vigor visam estabelecer um conjunto padronizado de requisitos para o desenvolvimento de sistemas de qualidade para as empresas.

Estas normas foram traduzidas e adotadas no Brasil pelo comitê 25 da ABNT sob o título de NBR ISO 9000, com o objetivo de proporcionar um alinhamento internacional, estabelecendo um nível de referencia para a capacidade gerencial das organizações.

As primeiras versões Brasileiras (1987 e 1994) eram compostas pelas normas ISO 9000, 9001, 9002, 9003 e 9004.

De acordo com a ISO 9001, para se obter um Sistema da Qualidade de nível internacional eram necessários satisfazer 20 requisitos (19 para a ISO 9002 e 16 para a ISO 9003). Segue os respectivos requisitos de acordo com o modelo mais abrangente a NBR ISO 9001:1994:

- 4.1 Responsabilidade da administração;
- 4.2 Sistema da qualidade;
- 4.3 Analise critica de contrato;
- 4.4 Controle de Projetos (não aplicável para ISO 9002 e ISO 9003);
- 4.5 Controle de documentos e dados;
- 4.6 Aquisição (não aplicável para ISO 9003);

- 4.7 Controle de produtos fornecidos pelos clientes;
- 4.8 Identificação e rastreabilidade do produto;
- 4.9 Controle de processo (não aplicável para ISO 9003);
- 4.10 Inspeção e ensaios;
- 4.11 Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios;
- 4.12 Situação de inspeção e ensaio;
- 4.13 Controle de produto não conforme;
- 4.14 Ação corretiva e ação preventiva;
- 4.15 Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega;
- 4.16 Controle de registros da qualidade;
- 4.17 Auditorias internas da qualidade;
- 4.18 Treinamento;
- 4.19 Serviços associados (não aplicável para ISO 9003);
- 4.20 Técnicas estatísticas.

A versão de 1994 não exigia que as organizações adotassem ações visando à melhoria da qualidade, nem exigiam que demonstrassem quaisquer resultados nesse sentido. A tendência de algumas organizações era de focalizar apenas na obtenção da certificação, ao invés de focalizar na melhoria dos produtos, serviços e processos da organização. Acompanhando o aumento de competitividade entre as empresas e o processo de globalização, as 20 cláusulas da versão de 1994 foram reduzidas para 5 cláusulas na versão 2000. A versão de 1994 era fundamentada em um modelo de manufatura e incluía requisitos específicos para projetos, de produção e gestão de fornecedores.

A norma NBR ISO 9000 na versão atual exige na implantação do sistemas de gestão da qualidade a continua melhoria dos processos de trabalho. Esta versão estimula os trabalhadores a entender melhor os requisitos dos clientes, para fornecer-lhes o que desejam. Tendo em vista que as novas normas contêm menos preceitos, existirá uma maior probabilidade de que as empresas documentem suas práticas reais em vez de, simplesmente, reescrever os requisitos da norma. Embora a linguagem da versão 2000

ainda tende a alinhar-se mais com indústrias de manufatura, a norma é agora mais fácil de ser aplicada em organizações de serviços.

A família de normas NBR ISO 9000 que compõe as diretrizes para a implantação de um sistema de gestão da qualidade na versão 2000 são:

1. NBR ISO 9000 - Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulários.
Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas. (2)

2. NBR ISO 9001 – Sistema de gestão da qualidade – Requisitos.
Especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e os requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente. (3)

3. NBR ISO 9004 – Sistema de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho.
Fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo desta norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas. (4)

4. ISO 19011

Fornece diretrizes sobre auditoria de sistema de gestão da qualidade e ambiental (3)

Na NBR ISO 9001:2000 consta os requisitos para a um sistema de gestão da qualidade, onde na versão anterior estes requisitos constavam nas normas NBR ISO 9001:1994, NBR ISO 9002:1994 e NBR ISO 9003:1994 sendo utilizadas de acordo com a atividade da organização.

Nesta versão anterior eram necessários satisfazer 20 requisitos para implantar um sistema de gestão da qualidade. Na versão atual estes requisitos se subdividem em 5 seções básicas, como segue:

Seção 4 – Sistema de gestão da qualidade: estabelece os requisitos gerais para o SGQ, incluindo os requisitos para documentação e registros.

Seção 5 – Responsabilidade da Administração: estabelece maior comprometimento da alta direção em relação ao SGQ, foco no cliente, planejamento e comunicação interna.

Seção 6 – Gestão de recursos: estabelece requisitos para o fornecimento de recursos para o SGQ, incluindo elementos como comunicação, infra-estrutura e ambiente de trabalho.

Seção 7 – Realização do produto: estabelece requisitos para produtos e serviços, análise crítica de contratos, comunicação com o cliente, aquisições, projetos e calibrações.

Seção 8 - Medição, análise e melhoria: estabelece requisitos de medição e monitoramento da satisfação do cliente, técnicas estatísticas para análises de dados visando à melhoria contínua do processo.

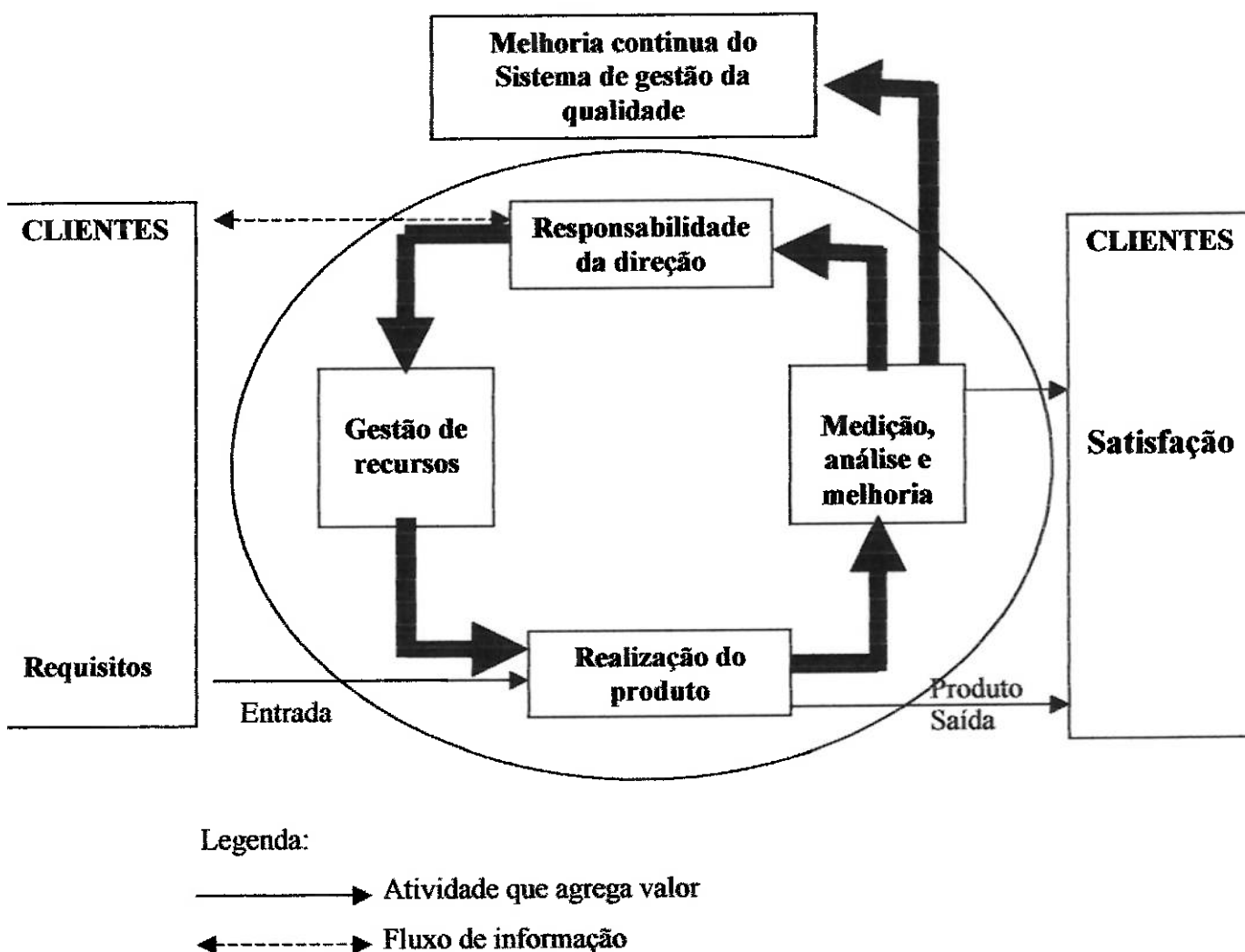


Figura 1- Modelo de um Sistema de gestão da qualidade baseado em processo (3).

A figura 1 ilustra as interações dos processos da organização, assim como a importância dos clientes definindo os requisitos de entrada, e o monitoramento de satisfação do cliente para medir o desempenho do sistema. Este modelo pode ser considerado como a "abordagem de processo".

Esta nova formatação possibilita uma visão geral dos processos de uma organização e uma melhor identificação das atividades dos responsáveis pela execução das tarefas, dos

equipamentos utilizados e dos documentos relacionados. O foco desta norma é obter a melhoria contínua, medida por meio da satisfação do cliente e outras partes interessadas.

No cenário atual de competição global, as organizações de vanguarda objetivam estruturar-se através dos seus processos de negócio, com vistas ao alcance da eficácia em termos de identificação, monitoramento e atendimento das necessidades e expectativas dos clientes.

A norma NBR ISO 9001:2000 adota uma abordagem por processos, ou seja, uma visão horizontal da organização, a qual representa uma perspectiva diferenciada que inclui os três ingredientes fundamentais que faltam aos organogramas que tão bem caracterizam as organizações verticais: os clientes, os produtos/serviços e os fluxos de trabalho. (8)

O seu conjunto de requisitos cria um novo referencial, que é uma arquitetura mais lógica e abrangente que a da norma NBR ISO 9001:1994, através da qual é possível evoluir os atuais sistemas da qualidade, que são voltados para os aspectos de garantia da qualidade, para o domínio da gestão da qualidade.

1.1. A ISO 9001:2000 e a Medição de Satisfação dos Clientes

Os requisitos da norma referentes ao monitoramento e à medição da satisfação dos clientes são encontrados em quatro áreas da norma:

- Seção 5.2 Foco no cliente, exige que:

“A alta direção deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente.”

- Seção 6.1 Gestão e recursos, estabelece que:

“A organização deve determinar e prover os recursos necessários para:

- a) Implementar e melhorar o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia
- b) Aumentar a satisfação de clientes mediante ao atendimento de seus requisitos.”

- Seção 8.2.1 Satisfação dos clientes, exige que:

“Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas a percepção do cliente se a organização atender aos requisitos do cliente. Os métodos para a obtenção e uso das informações devem ser determinados.”

- Seção 8.4 Análise de dados, estabelece que:

“A organização deve determinar, coletar e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e eficácia do sistema de gestão da qualidade e para avaliar onde melhorias contínuas da eficácia do sistema de gestão da qualidade podem ser realizadas. Deve incluir dados gerados como resultado do monitoramento e das medições e de outras fontes pertinentes. A análise de dados deve fornecer informações relativas a:

- a) Satisfação de clientes;
- b) Conformidade aos requisitos do produto;
- c) Características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para ações preventivas; e
- d) Fornecedores.”

2. OBJETIVOS

O presente trabalho tem por objetivo, demonstrar que a avaliação crítica dos dados obtidos com o uso do questionário de avaliação da satisfação do cliente é uma ferramenta de extrema importância para interpretação das necessidades dos clientes, no emprego de ações corretivas e preventivas e também como base para propostas de melhorias dos produtos e processos pesquisados.

3. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

Segundo a seção 8.2.1 da NBR ISO 9001/2000 indica que a Organização deve medir e monitorar o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade através da percepção do cliente referente ao atendimento de seus requisitos, porém é a própria organização que deve determinar esse método.

Como **Proposta para Implementação de Melhorias**, as três empresas utilizaram os Questionários de Avaliação já implementados previamente, como fonte de dados para análise comparativa entre o produto e/ou serviço entregue perante a expectativa do cliente. Possibilitando assim, visualizar quais ações são prioritárias e quais são os atributos que necessitam melhorias.

Atributos da Qualidade Medidos

Os aspectos mais importantes na avaliação da qualidade dos serviços, do ponto de vista dos clientes, constituem a Matriz de Atributos.

A Matriz de Atributos é elaborada a partir da experiência das pesquisas realizadas, *brainstorming* com pesquisadores dos departamentos envolvidos e também com base nos históricos de reclamações.

Os Atributos da Qualidade, variam em cada empresa e deverá atender suas necessidades. A cada pesquisa é possível estudar, em detalhe os atributos considerados críticos pelo cliente, através de perguntas abertas, inseridas no questionário.

A partir da experiência das diversas pesquisas realizadas é possível identificar os atributos críticos e estudá-los em detalhe.

Não cabe à pesquisa apontar as causas da variabilidade encontrada. Estas poderão ser mais bem avaliadas pelos próprios departamentos, que conhecem os pontos fortes e fracos no atendimento dado aos seus clientes.

É fundamental que esta avaliação seja realizada pelo cliente, e não por uma função matemática realizada a partir da média dos atributos avaliados. Entende-se que apenas este indicador não é suficiente para que se conheça profundamente a necessidade e expectativa do cliente. No entanto, ele pode compor uma relação de indicadores institucionais, visto que é uma ponderação realizada pelo cliente, incluindo na avaliação atributos intangíveis, como cortesia, simpatia e educação.

Propõe-se inicialmente a identificação dos Atributos da Qualidade em cada organização para posterior avaliação dos questionários e dos planos de pesquisas destas organizações através da utilização do Quadro de Melhorias, descrito no item 3.4.

Com os resultados apresentados no Quadro de Melhorias verifica-se as propostas de melhorias implantadas nas organizações e novamente com o Quadro de Melhorias avalia-se os resultados obtidos.

3.1 Etapas para a realização da Pesquisa de Satisfação do Cliente.

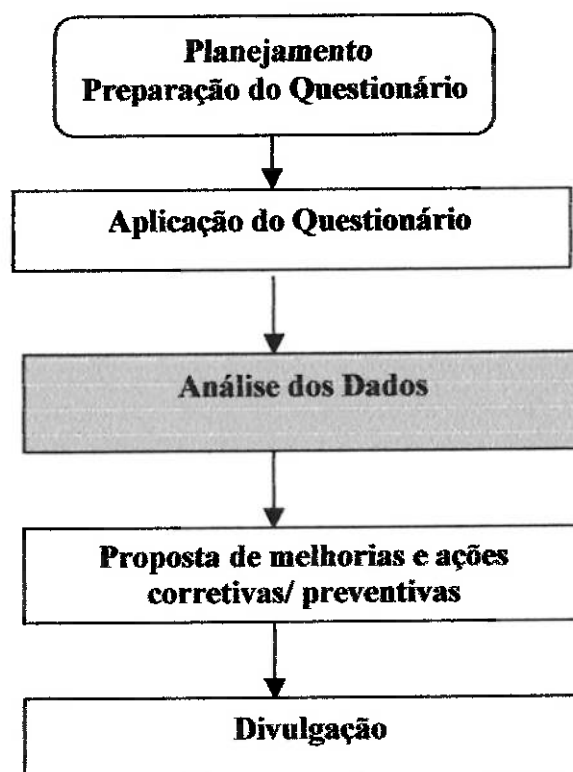


Figura 2 – Fluxograma das etapas para a realização da Pesquisa de Satisfação do Cliente.

3.2 Planejamento – Preparação do Questionário

No planejamento as empresas definiram como método de pesquisa da satisfação do cliente, de acordo com as respectivas estruturas, a utilização de questionários.

Foram levantados os objetivos das pesquisas, dentro de cada estrutura organizacional para o direcionamento do foco e melhor aproveitamento dos dados obtidos.

Seguindo os objetivos definidos, determinou-se a estrutura do questionário:

- formulação das perguntas através da separação dos tópicos (levantados na determinação dos objetivos) e agrupamento por assunto;

- determinação do tipo de perguntas entre abertas, fechadas ou dicotômicas;
- homogeneização dos assuntos, agrupando-se os tópicos semelhantes;
- finalização e teste do questionário;

Determinou-se os métodos de coleta de dados (telefone, mala direta ou *internet*) e as equipes destinadas a esta coleta.

Definiu-se o público a ser avaliado por cada organização e o tamanho da amostragem.

Determinou-se a forma de compilação e análise dos dados obtidos na pesquisa.

Definiu-se a periodicidade em que serão realizadas as pesquisas.

Finalizando as organizações definiram o cronograma necessário para cada etapa da pesquisa de acordo com os propósitos individuais.

3.3 Aplicação do questionário

Nesta etapa executou-se a administração da pesquisa, delegando-se as atividades para os profissionais definidos no planejamento e a distribuição efetiva dos questionários.

Os questionários foram encaminhados pelo correio, com uma carta explicativa sobre os motivos da pesquisa, um folheto institucional e envelope selado, para seu retorno. Tendo como prazo máximo para retorno de 30 dias úteis.

3.4 Análise dos dados

Definiu-se a forma de processamento dos dados obtidos na pesquisa de acordo com os recursos disponibilizados por cada organização, como determinado no planejamento.

Identificados os principais atributos do produto ou da prestação de serviço, determinou-se o Quadro de Melhoria, demonstrado na figura 6, como ferramenta de análise para auxílio na solução dos problemas. Este quadro relaciona as notas médias de satisfação e a importância para cada atributo.

O Quadro de Melhoria permite uma visão ampla da qualidade do produto, a partir da percepção do cliente, relacionando sua expectativa e o desempenho da organização.

Através da delimitação de quadrantes, os atributos avaliados situam-se em regiões de alta importância e baixa satisfação, baixa importância e baixa satisfação, alta importância e alta satisfação e alta importância e baixa satisfação. A partir deste quadro, é possível visualizar quais ações são prioritárias e quais merecem um estudo quanto à necessidade de melhoria.

Na análise demonstrada na figura 3, tanto o Atributo 1 como o Atributo 2 merecem ações urgentes para melhoria da satisfação do cliente com o serviço prestado. Já o Atributo 4 deve ser monitorado permanentemente e melhorado continuamente.

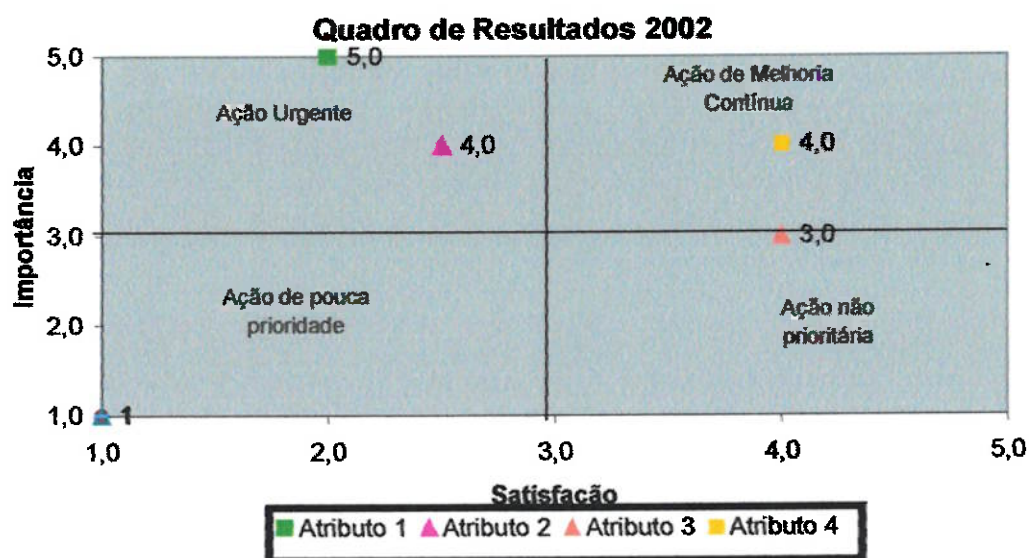


Figura 3 – Quadro de Melhorias.

Entende-se como Ação Imediata o quadrante no qual o cliente credita grande importância ao atributo e sua satisfação é baixa, esta relação entre importância e satisfação do cliente é fundamental para o sucesso dos negócios, portanto deve ser melhorada rapidamente.

Os Atributos localizados no quadrante de Ação de Melhoria Contínua, possuem satisfação e importância altas, mas não máximas, necessitando sempre de melhoria e aperfeiçoamento contínuo. Este quadrante sugere que os atributos presentes tenham uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Os quadrantes na parte inferior do quadro mostram atributos que são menos importantes para o cliente, assim como de baixa satisfação, conhecido como de Pouca Prioridade, representando aqueles que não necessitam de investimento no curto prazo, mas que podem ser estudados posteriormente, para aumentar a satisfação do cliente.

O quadrante de Ação não Prioritária pode indicar atributos em que há excesso de investimento e podem ser reavaliados pela empresa.

A partir da experiência das diversas pesquisas realizadas é possível identificar os atributos críticos e estudá-los em detalhe a cada nova pesquisa.

Não cabe à pesquisa apontar as causas da variabilidade encontrada. Estas poderão ser mais bem avaliadas pelos próprios departamentos, que conhecem os pontos fortes e fracos no atendimento dado aos seus clientes.

3.5 Propostas de ações corretivas e preventivas.

Com os resultados da pesquisa em conjunto com as reuniões de especialistas de áreas e a alta direção, a organização tem clara visão do ponto de partida para corrigir os problemas de qualidade.

Através de reuniões são feitas discussões dos resultados, que são disseminados nos principais níveis da organização. Estas informações são a base de sustentação para todas as atividades e estratégias da organização.

Desta forma com condições de elaborar a estratégia para melhorar o desempenho e obter resultados adaptando-se as necessidades do público-alvo.

3.6 Divulgação

São divulgados para os funcionários trimestralmente, através de e-mail e reuniões departamentais. Também são afixados em murais todas as informações sobre os resultados das pesquisas de satisfação do cliente, com suas oportunidades de melhorias e as ações contínuas empregadas em curto, médio e longo prazo. Definindo claramente as metas individuais a serem alcançadas.

4. INTRODUÇÃO DA PROPOSTA APLICADA NAS ORGANIZACOES

A tabela 1 sintetiza as estruturas individualmente das organizações para a aplicação da metodologia de Avaliação da Satisfação do Cliente.

	A – CropSciences	B – For Medical	C- IPEM-SP
Tipo	Produto	Serviço	Serviço
N ° de aproximado de funcionários fixos:	500	40	712
Instrumento de pesquisa:	Questionário	Questionário	Questionário
Amostragem:	Aleatória	Todos os clientes de Engenharia Clínica – coordenador de cada departamento dos hospitais.	Alcatória.
Periodicidade:	Trimestral	Quadrimestral	Anual para o órgão e mensal para as áreas
Forma de análise:	Prioritização baseada no grau de importância	Identificação dos principais problemas e rastreabilidade de suas causas.	Analisado por item, e serviço.
Divulgação dos resultados:	Através de gráficos, expostos em reuniões e intranet.	Através de gráficos, reuniões departamentais e intranet.	Através de gráficos, expostos em reuniões e intranet.
Divulgação dos resultados	Análise Crítica realizada em reuniões específica.	Análise Crítica realizada em reuniões específica.	Análise Crítica da realizada em reuniões específica.

Tabela 1 – Tabela de aplicação da Avaliação da Satisfação do Cliente nas organizações.

4.1 CROP SCIENCES S/A

A *Crop Science S.A** estabelece a questão de Qualidade como um valor agregado ao seu produto e serviço, buscando de forma permanente manter um equilíbrio no atendimento à todas as partes interessadas, sendo considerada uma estratégia de negócio. Os princípios de Gestão da Qualidade: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisões e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores, são as diretrizes que estabelecem o Sistema de Gestão da Qualidade. A estrutura organizacional é suportada em processos gerenciais com identificação das competências necessárias.

O Sistema de Gestão da Qualidade está alinhado com os requisitos da norma ISO 9001:2000 e consistente para assegurar a capacitação da empresa para projetar, desenvolver e produzir defensivos agrícolas para o mercado em que atua e prover toda assistência técnica necessária.

4.1.1 Perfil da Empresa

A *Crop Science S.A**. é uma empresa controlada pela *Crop Chemical LCC** com sede em Michigan – Estados Unidos da América.

Possui duas unidades industriais para a produção de seus produtos, sendo uma em Jundiaí – SP e outra em São Paulo - SP.

A empresa ocupa posição de destaque entre as maiores fabricantes de defensivos agrícolas no Brasil e na América Latina, mantendo esta posição no mercado graças ao padrão de qualidade dos seus produtos, internacionalmente reconhecidos e mantidos mediante uma atualização constante de processo e produto, por desenvolvimento próprio ou absorção de tecnologia por meio de *joint ventures* ou *merge*.

*** Nome fictício**

A empresa tem uma carteira de aproximadamente 230 clientes ativos no mercado nacional,

e exporta para outras unidades da empresa localizadas em vários rios países das Américas do Sul e Central e México.

Considerando que um dos principais fatores no desempenho de uma organização é a qualidade de seus produtos e serviços, a empresa vem desenvolvendo melhoria contínua através do seu Sistema de Gestão da Qualidade, em parceria com empresas de consultoria, universidades, especialistas, visitas técnicas e participação em cursos e seminários.

Esse Sistema de Gestão da Qualidade é fundamentado na abordagem de processo, no desenvolvimento de recursos humanos e visa garantir a satisfação plena de seus clientes internos e externos, com nível de qualidade de produtos e serviços sempre crescente, sua principal política desde a fundação.

4.1.2 Princípios Gerais

Visão:

Ser a empresa mais bem sucedida no mercado de defensivos agrícolas da América do Sul.

Princípios:

Acionistas

Proteger o investimento dos acionistas, proporcionando a eles um retorno aceitável, compatível com as suas expectativas.

Clientes

Conquistar e manter os clientes, através do desenvolvimento e fornecimento de produtos e serviços que ofereçam valores em termos de preço, qualidade, segurança e impacto ambiental e que sejam apoiados pelas competências tecnológica, ambiental e comercial necessárias.

Colaboradores

Respeitar os direitos humanos dos colaboradores dar-lhes condições de trabalho dignas e seguras, que lhes permitam prestar serviços adequados e competitivos; promover o desenvolvimento e o melhor uso do talento humano, dar igual oportunidade de emprego e encorajar o envolvimento dos colaboradores no planejamento e na direção dos trabalhos e na aplicação destes princípios dentro da companhia.

É reconhecido que o sucesso comercial depende do pleno empenho de todos os colaboradores.

Parceiros e Fornecedores

Procurar relacionamentos mutuamente benéficos com os fornecedores e associações e, ao fazê-lo, promover a aplicação dos princípios da companhia.

A promoção destes princípios com eficácia, será um fator importante para encaminhar e conservar tais relações.

Sociedade

Conduzir os negócios como membros empresariais responsáveis da sociedade, observar as leis do país no qual opera, expressar apoio pelos direitos humanos fundamentais em linha com o exercício legítimo da atividade e dar atenção apropriada a saúde, a segurança e ao meio ambiente, com o compromisso de contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Essas cinco áreas de responsabilidade são vistas como inseparáveis. Portanto, é dever da gerência avaliar continuamente as prioridades e desempenhar suas responsabilidade o melhor possível, com base nessa avaliação.

4.1.3 Requisitos Gerais

A CropScience S.A estabeleceu uma estrutura organizacional baseada em cinco grandes grupos de atividades afim de operacionalizar seu sistema de gestão melhorando continuamente sua eficácia. A figura 4 abaixo demonstra a estrutura organizacional.

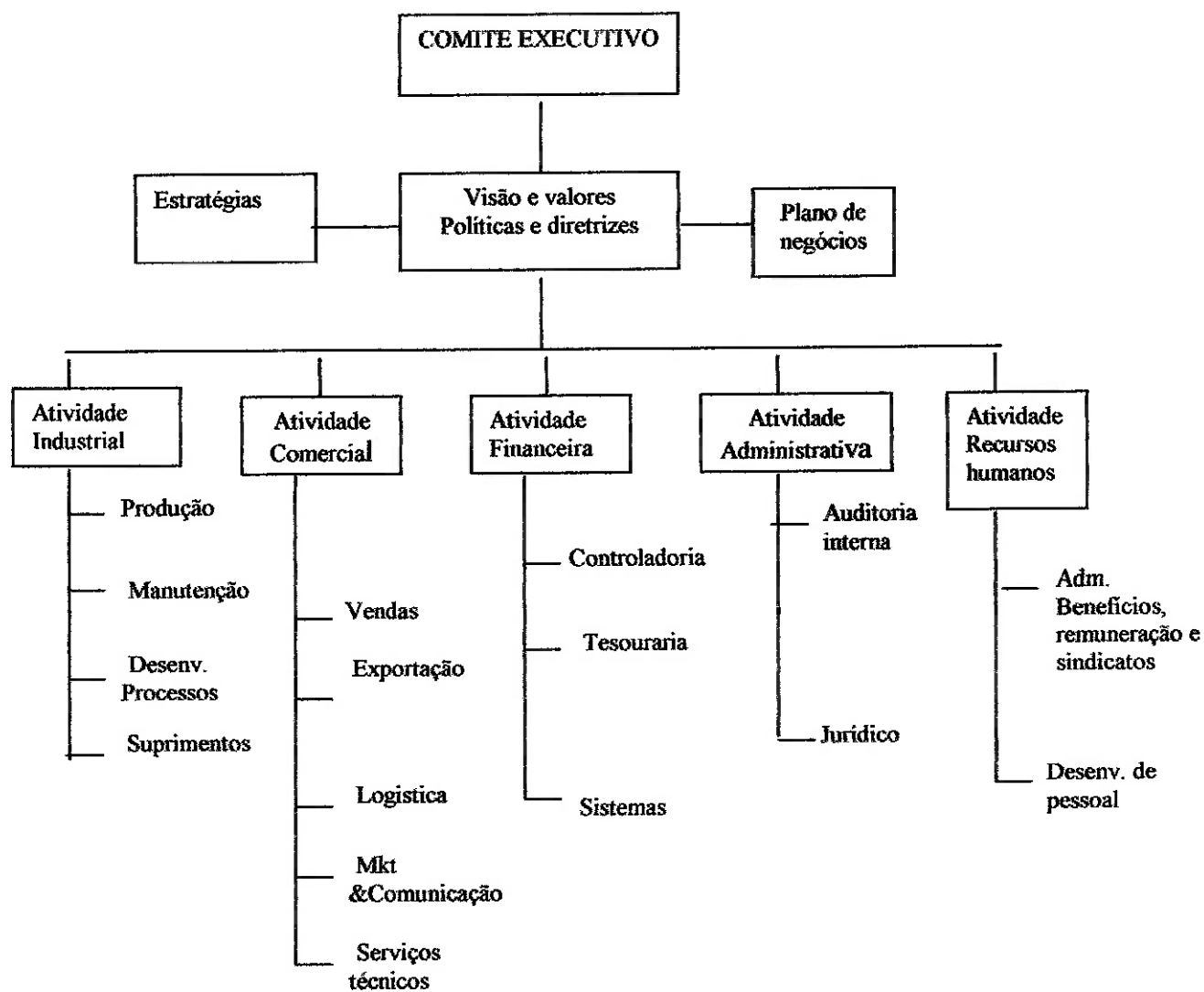


Figura 4: Estrutura organizacional

Os processos estão divididos em principais e de suporte, assim como estes interagem com os objetivos e planejamento da empresa, e com requisitos e *feedback* dos clientes.

A figura 5 abaixo esquematiza a estrutura do sistema de gestão da qualidade para a *CropScience** no Brasil.

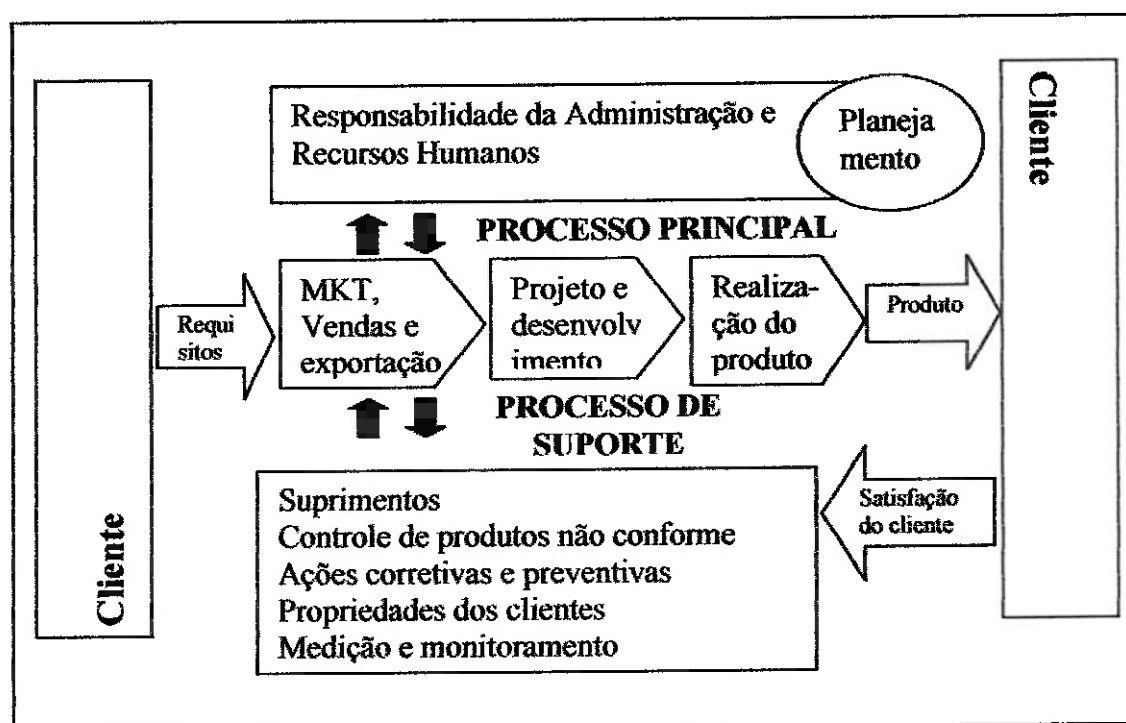


Figura 5 - sistema de gestão da qualidade para a *CropScience** no Brasil.

Processo principal

As atividades da *CropSciences* encontra-se no segmento mais regulamentado do mundo aonde para se obter o registro para comercialização do produto, deve-se obter primeiro aprovação dos órgãos internacionais EPA, FAO e OECD, dos órgãos nacionais à nível federal Ministério da Agricultura e Abastecimento, Ministério da Saúde, Ministério dos transportes e IBAMA e dos órgãos estaduais, Secretarias da Agricultura e Saúde e por

este motivo é muito importante as atividades de criação de novos produtos e conceitos para adequar-se a uma área extremamente exigente e restrita. Por esta razão, a *CropSciences* define que o processo principal consiste na ações do departamento de *marketing* e vendas que deverão analisar dados do mercado e identificar tendências e necessidades dos clientes para a realização do produto. Com base nos dados coletados e a avaliação potencial de venda do produto é solicitado aos departamentos técnicos a realização de um projeto, o qual deverá verificar se a necessidade de se desenvolver novo conceito ou produto para atender esta exigência. Após terminada a fase de desenvolvimento o produto deverá ser submetido aos órgãos nacionais federais e estaduais afim de obter a autorização de comercialização em todas as estancias. As especificações deste novo produto deverão estar conforme as exigências legais nacionais e internacionais.

Finalizado o projeto, o produto será apresentado aos clientes por intermédio do pessoal de Marketing ou vendas e este sendo aprovado pelos clientes será solicitado para aquisição, dando início as atividades de produção.

Processos de apoio:

Os processos de apoio contemplam o atendimento ao processo principal, aos requisitos dos clientes. Entre eles destacam-se:

Suprimentos

Engloba aquisição, fornecedores, estoque de matérias-primas, produção, estoque de produtos acabados, cliente e também inclui interface com o departamento de serviço técnico no desenvolvimento de fornecedores e matérias-primas alternativas.

Sistematização de controles

É todo mecanismo de pesquisa e medições que examinam e controlam se os resultados planejados estão sendo atingidos em relação aos produtos, ao sistema de gestão da

qualidade e a satisfação dos clientes e partes interessadas. É a satisfação do cliente o objeto de estudo desta monografia que detalharemos.

4.1.4 Etapas para elaboração do questionário de pesquisa da satisfação do cliente:

Identificação do cliente

São clientes - alvo todos os distribuidores de produtos fitossanitários, cooperativas rurais e agricultores de médio e grande porte. Todos os clientes recebem catálogos técnicos e institucionais de produto.

A empresa utiliza também a imprensa especializada, seminários e feiras para divulgação dos produtos novos e em desenvolvimento.

A identificação das necessidades e expectativas dos clientes tais como conformidade, garantia de funcionamento, disponibilidade, entrega, assistência técnica, preço, segurança dos produtos, responsabilidade civil pelo fato do produto e impacto ambiental são consideradas nas diversas etapas das atividades pertinentes.

A reunião denominada “Dia de Campo”, a participação em Seminários e Congressos nacionais e internacionais, e as informações oriundas de Área de Desenvolvimento do acionista tem sido importantes fontes de informações para identificar oportunidades de melhorias.

Desenvolvimento

O *Customer Service* (CS) que faz parte da área comercial tem o compromisso, junto ao Sistema da Qualidade da *CropSciences*, de pesquisar a satisfação dos clientes de produtos fitossanitários.

Além do compromisso com a qualidade, é fundamental conhecer as opiniões, necessidades e as expectativas dos clientes, como fonte de referência para o aprimoramento da prestação de serviços, melhoria da qualidade e tomada de decisão estratégica.

Nunca é demais mencionar que no setor de prestação de serviços, o aspecto técnico é apenas um dos itens que compõem a satisfação do cliente. Facilidades comerciais,

cumprimento de acordos, confiança nos resultados, acesso à informação são outros itens importantes, levando os clientes a avaliarem positiva ou negativamente um serviço.

Método da pesquisa de satisfação do cliente

Nos últimos 4 anos, o CS vem realizando pesquisas de satisfação dos clientes para as atividades de agroquímicas. Porém, as avaliações somente tem tido grande importância nos últimos 2 anos após a implementação da ISO 9001:2000.

Estas pesquisas agora são realizadas a partir da necessidade de informação estratégica identificada pela Diretoria Executiva e no Sistema da Qualidade.

No decorrer deste período, a metodologia das pesquisas vem sendo aprimorada, no sentido de conhecer as expectativas e necessidades dos clientes.

A população das pesquisas é definida como a totalidade dos clientes que realizaram negócios num determinado período. A amostragem é aleatória.

A fase de pré-teste, através de entrevistas com clientes, é fundamental para o aprimoramento do questionário, que é encaminhado pelo correio, com uma carta explicativa sobre os motivos da pesquisa, um folheto institucional e envelope selado, para seu retorno. O prazo solicitado ao cliente para retorno do questionário é de 30 dias úteis, tendo sido facultado, também, o retorno através de fax ou *internet*.

Ocorreram retornos expressivos dos questionários nas pesquisas realizadas entre 2000 e 2003. Calculou-se retorno entre 30% a 50% do total de clientes pesquisados. Este número elevado de respostas demonstra que o cliente da CropScience tem grande interesse na melhoria do seu relacionamento com a empresa e corrobora a confiabilidade e credibilidade que os clientes tem para com a empresa.

Conceitos de “Momentos de Verdade” e Matriz de Atributos da Qualidade

Os produtos e serviços implicam na forte interação entre o cliente e a empresa, em diversos momentos. Todos os instantes em que o cliente faz contato com a empresa, contribuem para que ele forme uma opinião sobre a qualidade do produto e serviço que

está sendo adquirido. Estes são os “momentos da verdade”, conforme definiu Karl Albrecht (6). Em cada um destes momentos, o cliente tem uma experiência com o fornecedor, e ao longo das etapas do serviço, consolida sua percepção da qualidade. Vários destes momentos são intangíveis, por este motivo sua mensuração é mais complexa, diferenciando-se, em muito, da Qualidade do Produto.

Para realização das pesquisas a empresa mapeou o ciclo de serviços, desde o primeiro contato do cliente com a empresa, até o recebimento e compreensão do produto , baseados nos “momentos da verdade”.

A partir do mapeamento de todas as entradas e saídas do serviço foi possível utilizar os critérios de avaliação da qualidade do serviço, definidos por Parasuraman (7). Segundo este autor, cada critério de avaliação assume papel de Atributo da Qualidade, no momento que pode ser percebido pelo cliente, servindo para posterior análise de resultados.

Os Atributos da Qualidade podem ser medidos pelo cliente quanto à sua importância (expectativa) e satisfação (desempenho). Para esta medição o CS utiliza a escala de Likert, associando uma nota a um conceito. É solicitado ao cliente que atribua notas, de 1 a 5, tanto para a importância do atributo considerado, quanto a satisfação atingida com o serviço prestado. Além das perguntas referentes à avaliação dos produtos serviços, são incluídas outras questões, tais como: concorrentes, mídias pelas quais o cliente deseja receber informações e o que gostaria que a empresa fizesse por ele, que ainda não faz.

A figura 6 exemplifica os “momentos da verdade” estudados pelo CS para concretização dos Atributos da Qualidade.

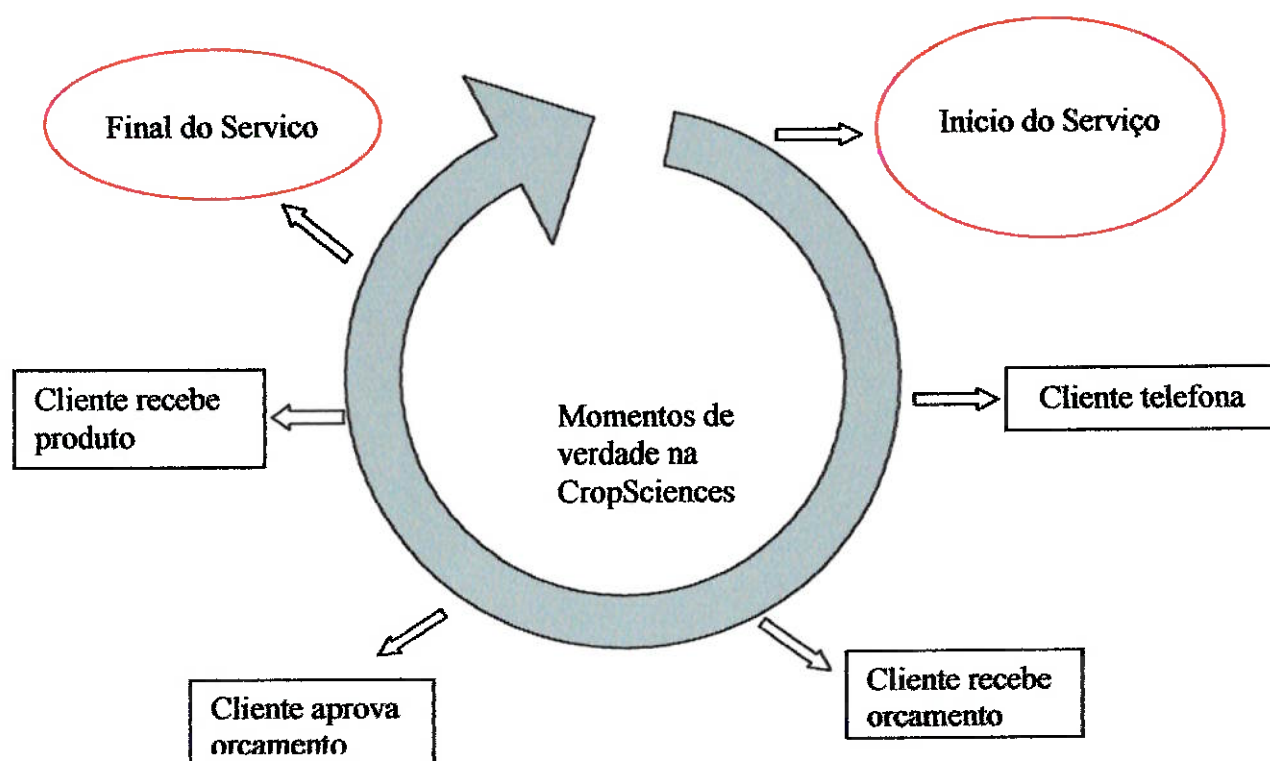


Figura 6 - Momentos da verdade CropSciences.

Atributos da Qualidade medidos

Os aspectos mais importantes na avaliação da qualidade dos serviços, do ponto de vista dos clientes, constituem a Matriz de Atributos.

Após as 6 pesquisas realizadas pelo CS aprimorou-se a nomenclatura e identificação de cada Atributo da Qualidade.

A Matriz de Atributos foi elaborada a partir da experiência das pesquisas realizadas, *brainstorming* com pesquisadores do departamento de marketing com base nas reclamações recebidas pelo CS.

A cada pesquisa é possível estudar em detalhe os atributos considerados críticos pelo cliente, através de perguntas abertas, inseridas no questionário.

Os Atributos da Qualidade consolidados pelo CS refletem os “momentos de verdade” entre o cliente e a CropSciences. Os Atributos da Qualidade, definidos para as pesquisas são:

1. Atendimento telefônico – acesso à informação comercial e técnica e atendimento às reclamações;
2. Vendas interna – responde rapidamente quanto a disponibilidade de venda do produto e sua entrega, resolução de problemas e encaminhamento de reclamações aos departamentos competentes;
3. Vendas representantes: conhecimento técnico sobre o produto/serviço solicitado, frequência de visitas resolução de problemas e encaminhamento de reclamações aos departamentos competentes;
4. Produto: Se a qualidade do produto é boa, apresentação das embalagens, prazo de entrega, preço e layout do produto atende aos anseios dos clientes;
5. Assistência técnica: responde rapidamente aos problemas de aplicação que surgem no campo e se a reposição do produto é feito de maneira ágil e eficaz;

O Anexo 1 apresenta o questionário.

A figura 7 é conhecida como Quadro de Melhoria e relaciona as notas médias de satisfação e importância para cada atributo.

O Quadro de Melhoria permite uma visão ampla da qualidade do produto, a partir da percepção do cliente, relacionando sua expectativa e o desempenho da organização.

Através da delimitação de quadrantes, os atributos avaliados situam-se em regiões de alta importância e baixa satisfação, baixa importância e baixa satisfação, alta importância e alta satisfação e alta importância e baixa satisfação. A partir deste quadro, é possível

visualizar quais ações são prioritárias e quais merecem um estudo quanto à necessidade de melhoria.

Na análise deste exemplo, tanto os atributos vendas interna, como os de Atendimento merecem ações urgentes para melhoria da satisfação do cliente com o serviço prestado. Já os atributos de produtos devem ser monitorados permanentemente e melhorados continuamente.

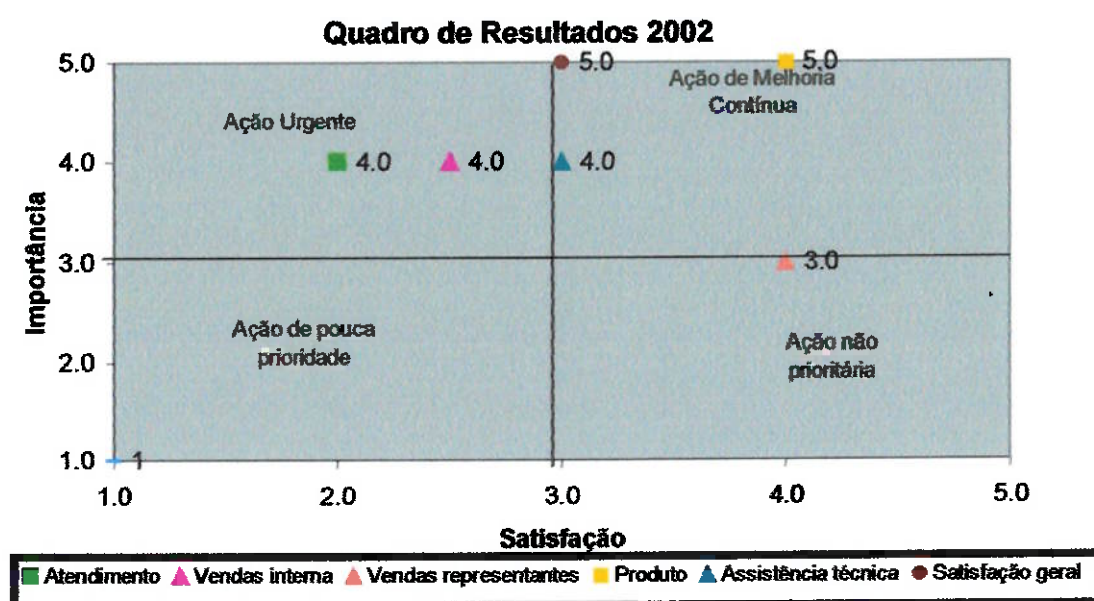


Figura 7 – Quadro de melhorias CropSciences.

Entende-se como Ação Imediata o quadrante no qual o cliente credita grande importância ao atributo e sua satisfação é baixa. Nesse quadrante estão os atributos de atendimento, vendas interna e produto que lidam com acesso a informação técnico /comercial, disponibilidade de produtos e resolução de problemas, evidenciando que na relação entre importância e satisfação do cliente esses itens são fundamentais para o sucesso dos negócios e devem ser melhorados rapidamente.

É importante salientar que todos os atributos técnicos estão localizados no quadrante de ação de melhoria contínua, ou seja, os atributos têm a satisfação e a importância altas, mas não máximas, necessitando sempre de melhoria e aperfeiçoamento contínuo. Este

quadrante sugere que os atributos presentes tenham uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Os quadrantes na parte inferior do quadro mostram atributos que são menos importantes para o cliente, assim como de baixa satisfação, conhecido como de pouca prioridade, representando aqueles que não necessitam de investimento no curto prazo, mas que podem ser estudados posteriormente, para aumentar a satisfação do cliente.

O quadrante de Ação não Prioritária pode indicar atributos em que há excesso de investimento e podem ser reavaliados pela empresa.

A partir da experiência das diversas pesquisas realizadas é possível identificar os atributos críticos e estudá-los em detalhe a cada nova pesquisa.

Não cabe à pesquisa apontar as causas da variabilidade encontrada. Estas poderão ser mais bem avaliadas pelos próprios departamentos, que conhecem os pontos fortes e fracos no atendimento dado aos seus clientes.

Por último, é importante apresentar o atributo Satisfação Geral. O CS pergunta diretamente ao cliente qual a sua satisfação com o serviço, como um todo, do início ao final do serviço.

É fundamental que esta avaliação seja realizada pelo cliente, e não por uma função matemática realizada a partir da média dos atributos avaliados. Entende-se que apenas este indicador não é suficiente para que se conheça profundamente a necessidade e expectativa do cliente. No entanto, ele pode compor uma relação de indicadores institucionais, visto que é uma ponderação realizada pelo cliente, incluindo na avaliação atributos intangíveis, como cortesia, simpatia e educação.

4.1.5 Implementações de melhorias:

Para detalhar a necessidade do cliente dentro da empresa e visualizar melhor seus anseios, perguntam-se quais são suas sugestões para melhoria do serviço. Exemplo disso é a figura 8 abaixo, que apresenta em gráfico o atributo Produto (prazo de entrega).

Partindo-se do princípio de quanto mais rápido for a entrega, mais clientes estarão satisfeitos, é calculada a expectativa de nº de dias para a entrega do produto. Este item internamente é conhecido como Leading time. Assim, se o produto for entregue ao cliente até 24 horas, 100% deles estarão satisfeitos, se for de 1 dia, 91,3% dos clientes e assim sucessivamente.

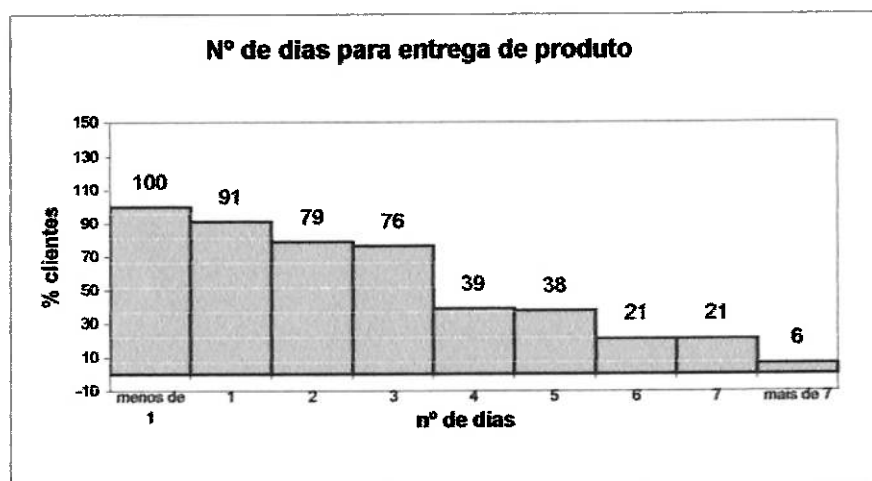


Figura 8 – Prazo de entrega

Para atingir tal resultado a empresa reestruturou os departamentos e otimizou as interfaces entre os mesmos para dinamizar a entrega do produto. Treinou a sua linha de frente, em atendimento a clientes (vendas internas e atendimento telefônico), após análise dos atributos como acesso à informações.

Vem sendo estudada a mudança de padrão de atendimento, utilizando a Internet como forma de comunicação com o cliente, para o acompanhamento eletrônico dos pedidos. O estudo do atributo Atendimento telefônico foi decisivo para início de novas propostas de atendimento. A empresa está também implementando um conjunto de indicadores

institucionais. O índice de Satisfação de Clientes foi incorporado a este conjunto e é monitorado sistematicamente.

Nova pesquisa Figura 9 foi realizada durante o ano de 2003 afim de se verificar se as ações implementadas provocaram as melhorias nos atributos que exigiram durante a pesquisa de 2002 ação urgente e também afim de detectar novas necessidades de melhorias bem como tendências.

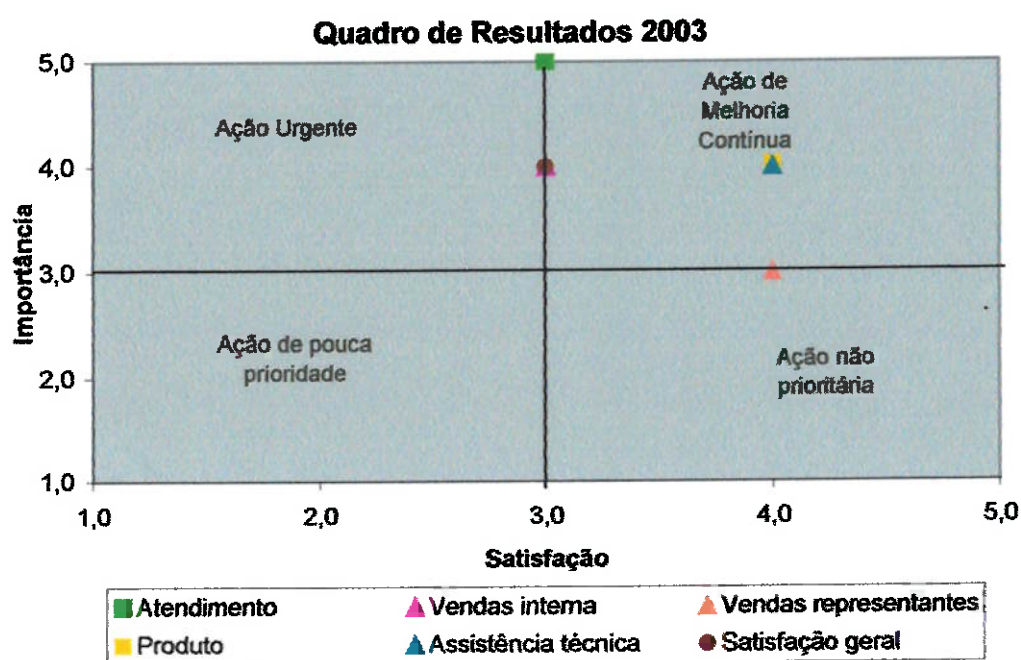


Figura 9 – Quadro Resultados

4.1.6 Conclusões:

Concluiu-se que as ações implementadas e mencionadas anteriormente, surtiram os efeitos esperados pois, todos os parâmetros avaliados estão fora dos quadrantes de ação urgente e satisfazem os clientes.

Participação no mercado

A participação no mercado foi avaliada antes e depois da implementação do questionário de satisfação do cliente, afim de demonstrar a importância do mesmo como fonte de informações estratégicas na tomada de decisões.

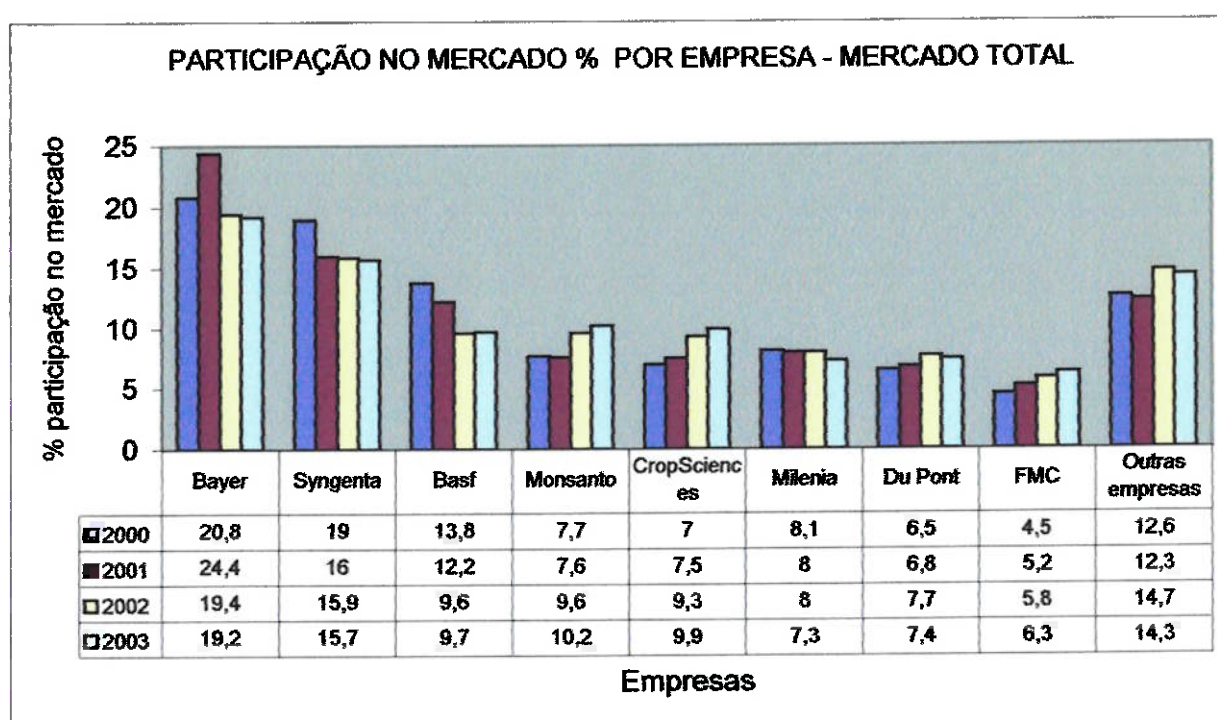


Figura 10 – Participação Mercado

As pesquisas de avaliação da satisfação do cliente, é uma ferramenta extremamente importante que identifica as expectativas dos clientes e repassa essa percepção aos vários departamentos, de forma sistematizada.

Os resultados demonstraram que o cliente quer maior agilidade na prestação do serviço, aliada ao recebimento de informação sobre o andamento dos produtos / serviço, além de uma maior divulgação das atividades da empresa.

A Satisfação Geral medida nas pesquisas realizadas pelo CS indicam que o cliente está satisfeito.

Melhorias na qualidade do serviço já podem ser notadas em vários níveis. Elas foram motivadas pela análise crítica dos resultados das pesquisas e reclamações de clientes registradas no CS

As principais mudanças institucionais ocorridas a partir das pesquisas de satisfação são percebidas em vários níveis.

Foi possível mudar a embalagem dos produtos que chegavam danificados nos clientes, implementar novos conceitos de formulações por sugestão dos clientes.

Vários produtos estão em processo de reavaliação de preços afim de ajustá-los no mercado, sem diminuir a sua qualidade.

As reuniões de análise crítica do Sistema da Qualidade contam com os resultados da pesquisa para propor metas de atendimento.

4.2 MEDICAL LTDA

A empresa Medical Ltda* (* Nome fictício) tem como direcionamento de mercado o atendimento a área médica hospitalar, fornecendo equipamentos médicos, equipamentos de aferição e serviços de assistência técnica e gerenciamento tecnológico para equipamentos médicos hospitalares.

A empresa é dividida em dois segmentos importantes a representação e importação de equipamentos e a prestação de serviços técnicos.

Na representação e importação a Medical Ltda abrange equipamentos de monitoração de sinais vitais (SPACELABS e BIRDIC), equipamentos de avaliação cardiorespiratória (MADGRAFICS) e a linha de equipamentos para aferição (FLUKE BIOMEDICAL) direcionada em análise de equipamentos médicos hospitalares.

Na prestação de os serviços técnicos a empresa executa manutenções corretivas, preventivas e calibrações nos equipamentos que possui representação e também em equipamentos fora da linha que representa. Todos estes serviços são prestados de forma avulsa ou sob contrato.

Outro produto da prestação de serviços técnicos é o gerenciamento tecnológico (Engenharia Clínica), este serviço é prestado sob contrato e direcionado especificamente a hospitais.

O gerenciamento tecnológico é um produto em ascensão devido à alta procura do mercado em um serviço diferenciado da prestação de serviço de manutenção (corretiva e preventiva) hoje oferecido amplamente. O mercado hospitalar está em busca de serviços onde, além de manter seu parque em funcionamento também propicie um apoio na otimização da tecnologia hospitalar.

Neste produto é realizada a implantação de um departamento de Engenharia Clínica no hospital que contrata o serviço. Nesta implantação é instalada uma equipe de profissionais, predominantemente técnicos, dentro do próprio hospital para a execução de todos os serviços abrangidos pela atividade de Engenharia Clínica. Segue abaixo a descrição de cada subproduto da Engenharia Clínica prestado em um contrato de gerenciamento tecnológico:

- **Calibrações:** são realizadas as calibrações nos equipamentos do parque seguindo as diretrizes das normas NBR ISO 10012-1 (10) e NBR ISO 10012-2 (11);
- **Manutenções Corretivas:** são executadas mediante solicitação do usuário ou levantamento da equipe técnica;
- **Manutenções Preventivas:** são executadas com o intuito de minimizar possíveis paradas não programadas nos equipamentos devido a defeitos;
- **Análise de Obsolescência e Depreciação do Parque Tecnológico:** Na análise de obsolescência é realizada a avaliação periódica da utilização dos equipamentos e das novas necessidades tecnológicas que vão surgindo. Na a análise de depreciação do

parque é realizada uma avaliação anual a qual ira determinar o quanto o parque foi depreciado no último ano; o quanto está avaliado este parque; qual será o valor de investimento necessário para manter este em utilização para o próximo ano; quais equipamentos já pagaram seu investimento inicial e quais não compensam manter em utilização devido o alto custo de manutenção que será necessário;

- **Execução de Treinamentos Operacionais aos Usuários de Equipamentos:** utilizando-se de alguns indicadores para identificar a má utilização dos equipamentos por seus usuários, realiza-se periodicamente programas de treinamento técnico aos usuários com o intuito de reduzir as quebras e falhas por mau uso;
- **Análise Tecnológica para Aquisição de Equipamentos e Expansão do Parque:** realizar-se uma assessoria junto à equipe médica e de compras para auxiliar na determinação da tecnologia mais adequada para as funções que se destinam o equipamento a ser adquirido;
- **Literatura Técnica:** mantêm-se uma biblioteca técnica tanto para os usuários dos equipamentos quanto para a equipe técnica que executa os serviços de Engenharia Clínica;
- **Cadastro de Fornecedores - Peças e Acessórios:** se mantêm um cadastro atualizado de fornecedores de peças para manutenção e acessórios para reposição de todos os equipamentos que fazem parte do parque de equipamentos médicos do hospital;
- **Gerenciamento de Contratos:** fica sob responsabilidade da equipe de Engenharia Clínica gerenciar o cumprimento de contratos relacionados aos equipamentos do hospital, como comodatos e outras prestações de serviços;
- **Adequação às Normas e Legislação Vigente:** fica a cargo da equipe de Engenharia Clínica levantar as possíveis irregularidades referentes aos equipamentos médicos e tomar medidas para providenciar a adequação no que rege a legislação.

4.2.1 Organograma da Organização

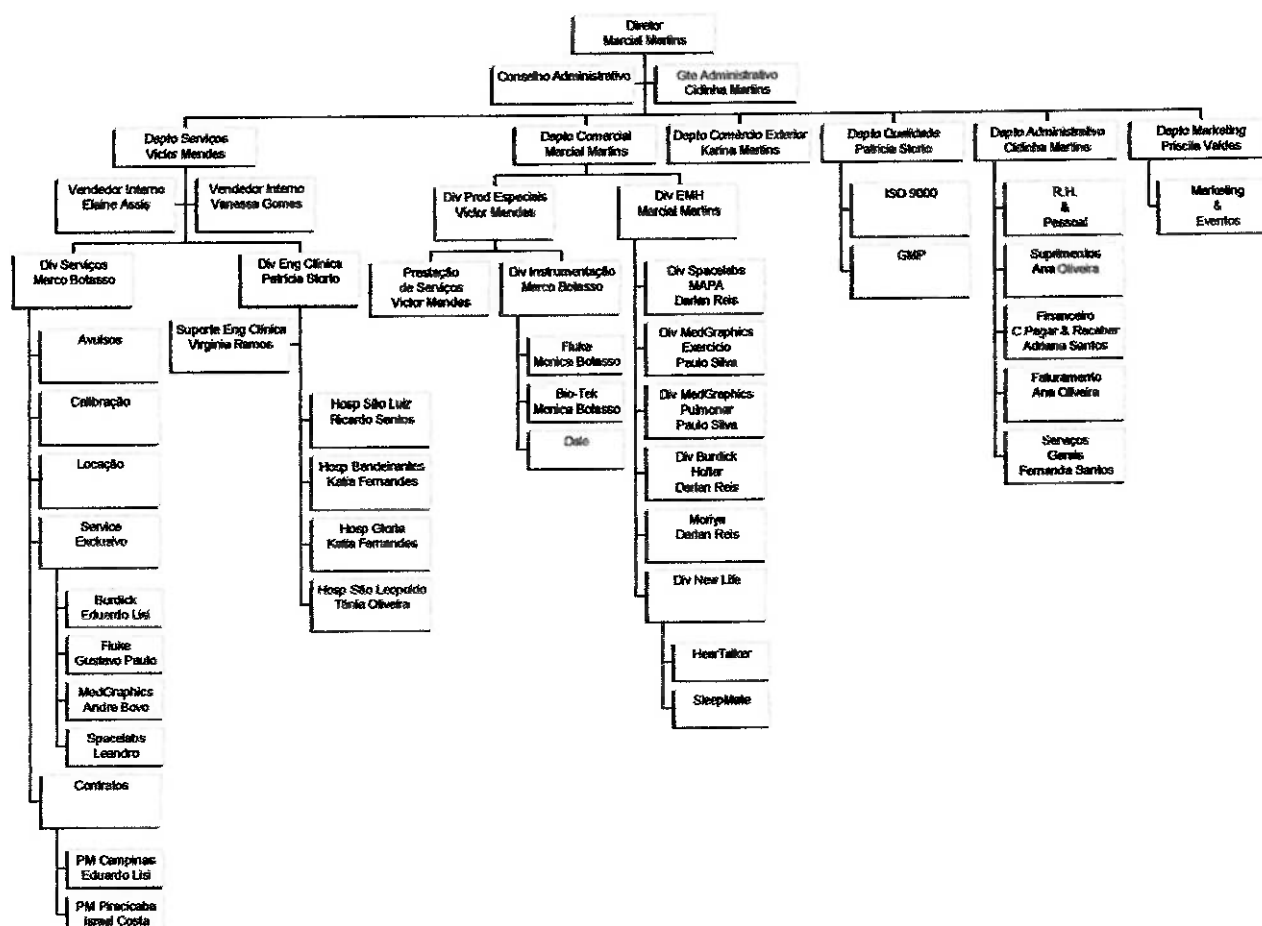


Figura 11 – Organograma Medical Ltda.

Em 2003 a Medical Ltda por questões de posicionamento de mercado iniciou o processo de implantação da norma ISO 9001:2000 na organização. Com isto revisaram-se vários conceitos administrativos para adequação da empresa aos requisitos da norma entre eles os itens referentes à avaliação e monitoramento da satisfação do cliente, não trabalhados de forma efetiva antes do início da implantação da norma.

Política da Qualidade

Ser referência de qualidade na área de Engenharia Clínica, Prestação de Serviços e Fornecimento de Produtos, através do cumprimento das expectativas de nossos clientes e do aperfeiçoamento dos processos.

Identificação dos Clientes

São os clientes alvo da empresa Medical Ltda instituições de saúde, clínicas e profissionais ligados à área que utilizam equipamentos médicos hospitalares e também que mantém sistemas de gerenciamento do parque tecnológico. Segue exemplo dos principais grupos de clientes da empresa:

- Hospitais de todas as especialidades;
- Clínicas;
- Médicos;
- Enfermeiros;
- Engenheiros Clínicos;
- Administradores Hospitalares;

Para a divulgação de seus produtos aos clientes a Medical Ltda participa de eventos da área hospitalar, como feiras e simpósios. Também utiliza *telemarketing*, mala direta e meio de comunicação direcionado como anúncios em revistas especializadas.

4.2.2 Metodologia de Avaliação da Satisfação do Cliente

A Medical Ltda antes de iniciar a implantação da norma ISO 9001:2000, possuía apenas uma forma de avaliação da satisfação do cliente em apenas um grupo de clientes. Portanto a empresa somente aplicava questionários aos clientes a que prestava serviço de Engenharia Clínica.

Recentemente foram redefinidas as diretrizes para o levantamento da satisfação e das necessidades dos clientes, abrangendo também outros grupos de clientes que não faziam parte do foco da análise. Segue as ferramentas definidas pela empresa:

- Questionários enviados por correio e *internet*;
- Registros de reclamações (preenchido no atendimento ou em qualquer outro tipo de contato que o cliente realize);
- Canal de contato para o cliente através do *site* da empresa na *internet* (“fale com a Medical” esta em fase de desenvolvimento para implantação no *site*).

Também foram redefinidas as tratativas dos dados obtidos com as pesquisas de satisfação, pois anteriormente estes dados não eram analisados de forma sistemática para tomada de ações. Ao obter os resultados eram tomadas medidas paliativas para a melhoria da satisfação e não mudanças estruturais profundas.

Das ferramentas citadas acima temos a cronologia de implantação que segue:

- Questionários:
 - Implantado para clientes de Engenharia Clínica e em fase de melhoria da tratativa dos dados obtidos (retroalimentação do projeto) – Anexo 02;
 - Fase inicial de envio dos questionários via correio aos clientes da Divisão Serviços (serviços técnicos avulsos e assistência técnica) – Anexo 03;
 - Em fase de estudo para o desenvolvimento dos questionários aos clientes de produto (representação de equipamentos médicos e equipamentos para aferição), clientes inativos (os que não adquirem produtos a mais de um ano) e clientes potenciais;
- Registros de reclamações: implantado e em Agosto de 2003 não possuindo dados estatísticos significativos, apenas dados para ações pontuais – Anexo 04;
- Canal de contato via *web*: em fase de desenvolvimento do sistema para implementação no *site*;

4.2.3 Desenvolvimento dos Questionários

Propósito da Pesquisa

Os dados a serem obtidos nestas pesquisas estão relacionados aos serviços que são prestados pela Medical Ltda e são perceptíveis aos clientes. Os dados estarão quantificando o nível de satisfação dos clientes relativo aos produtos entregues a estes.

Ao obter os dados necessários na pesquisa as equipes gerenciais podem em primeira instância realizar a avaliação dos serviços prestados (análise quantitativa) através dos indicadores gerenciais, em seguida avaliar a percepção dos clientes (análise qualitativa) através dos dados da pesquisa, e com isto montar uma estratégia para apresentar ao cliente o produto que este tem por expectativa ou até mesmo superar esta.

Público Alvo

Para a aplicação desta pesquisa é necessário, em primeiro lugar identificar o público, portanto realizou-se o desmembramento dos clientes para melhor identificação do público-alvo.

- Todos os hospitais que possui contrato de Engenharia Clínica com a empresa Medical Ltda;
 1. Hospital Bandeirantes
 2. Hospital São Luiz
 3. Hospital São Leopoldo
 4. Hospital Boldrini
 - Dentro de cada hospital todos os setores que são abrangidos pelos serviços de Engenharia Clínica:
 1. Ambulatório
 2. Banco de Sangue

3. Berçário

- 4. Centro Cirúrgico (CC)
- 5. Central de Materiais e Esterilização (CME)
- 6. Centro Obstétrico (CO)
- 10. Hemodiálise
- 11. Hemodinâmica
- 12. Internações
- 13. Litotripsia
- 15. Pronto Socorro (PS)
- 1. Unidade de Terapia Intensiva (UTI)
- 2. Laboratório

- Dentro de cada setor os profissionais que fazem a interface ou utilizam os serviços da Engenharia Clínica;

- 1. Coordenador da área;

- Todos os clientes da Divisão de Serviços que executaram algum serviço no ano corrente;

Atributos

Segue a relação de informações mais importantes que se deseja analisar:

- Engenharia Clínica
 - Relacionamento com os funcionários do setor de Engenharia Clínica;
 - As condições em que se encontram os equipamentos médicos dos respectivos setores;
 - Referente às informações fornecidas pelo setor de Engenharia Clínica se estas são: confiáveis; claras; objetivas; e suficientes;

- Clientes da Divisão de Serviços
 - Referente a cordialidade no atendimento;
 - Ao cumprimento de prazos;
 - À percepção quanto à qualidade do serviço.

Variáveis a se Observar

As variáveis necessárias para se observar a evolução em longo prazo são descritas abaixo.

- Evolução dos relacionamentos;
- Flutuação das condições dos equipamentos médicos e serviços;
- Adequação das informações entregue;
- Cumprimento dos prazos.

O modelo de pesquisa aplicado pela empresa apresenta-se em forma de classificação de itens, isto é, são apresentados itens relacionados aos produtos, e o profissional questionado irá classificá-lo de 01 a 05 desta forma relacionando o seu grau de satisfação.

Apresentamos a seguir as questões elaboradas para os questionários dos clientes de Engenharia Clínica e dos clientes da Divisão de Serviços, respectivamente:

- Engenharia Clínica
 1. Atenção, cortesia e compreensão dispensada por nossos profissionais aos problemas ressaltados pelos usuários, sobre serviços e equipamentos;
 2. Reincidência de defeitos em equipamentos consertados;
 3. Tempo de retorno do equipamento ao setor;
 4. Competência técnica demonstrada pelos profissionais técnicos;
 5. Condições de limpeza dos equipamentos consertados;
 6. Satisfação Geral;

- Divisão de Serviços
 1. Você classifica o atendimento como:
 2. O cumprimento dos prazos foi:
 3. Classifica a qualidade do serviço:

Os itens descritos acima são referentes às informações psicográficas. Além destas informações psicográficas são obtidos os dados demográficos da população sob avaliação. Desta forma ao final dos questionamentos temos os dados demográficos listados abaixo:

1. Nome completo;
2. Cargo;
3. Nome da Instituição;
4. Setor;

Junto com o questionário é enviada uma carta de apresentação para incentivar aos participantes a responder o questionário. Segue carta de apresentação:

A empresa **Medical Ltda** vem através deste, apresentar uma pesquisa de satisfação quanto aos serviços fornecidos, para você e sua instituição.

Para a empresa é muito importante saber o quanto nossos clientes estão satisfeitos com os serviços realizados por nossa equipe.

Pedimos a gentileza de V. S^a em responder este questionário, pois sua opinião será de vital importância para o melhoramento contínuo de nosso **ATENDIMENTO E DE NOSSOS SERVIÇOS**.

Amostragem

Para ambos os grupos de clientes ficam estipulados o envio dos questionários para a totalidade.

O retorno dos questionários de clientes de Engenharia Clínica possui índice próximo de 100%, pois a devolução destes questionários está vinculada ao processo de garantia da qualidade da própria instituição.

Como estamos em fase de implantação da pesquisa aos demais clientes, não temos o índice de retorno destes.

Periodicidade

Esta estipulado para os clientes de Engenharia Clínica a periodicidade de quatro (4) meses para a aplicação dos questionários.

Já para os clientes da Divisão de Serviços fica estipulada a avaliação a cada seis (6) meses.

Responsabilidades

Para os clientes de Engenharia Clínica, fica a cargo da administração (supervisor) de cada setor de Engenharia Clínica locado no respectivo cliente distribuir e recolher os questionários de satisfação nos setores (publico alvo). A compilação analise e divulgação dos dados é responsabilidade da gerencia de Engenharia Clínica em realizá-la. Já a definição de ações corretivas (definição do produto e retroalimentação do projeto) fica a cargo das gerencias de Engenharia Clínica e Marketing em conjunto com a Gerencia do Departamento de Serviços, nas reuniões gerenciais realizadas periodicamente.

Para os clientes da Divisão de Serviços a responsabilidade de distribuir, receber, compilar, analisar e divulgar os resultados, fica a cargo do setor de marketing. Somente as tomadas de decisões referente as ações corretivas a serem realizadas fica sob responsabilidade das gerencias da Divisão de Serviços e Marketing também em conjunto

com a Gerencia do Departamento de Serviços, nas reuniões gerencias realizadas periodicamente.

3.2.4 Avaliação dos Resultados

Devido à implantação dos questionários de Satisfação estarem efetivamente consolidadas aos clientes de Engenharia Clínica iremos apresentar os resultados obtidos com a aplicação destes nos períodos de 2001 e 2002, como segue:

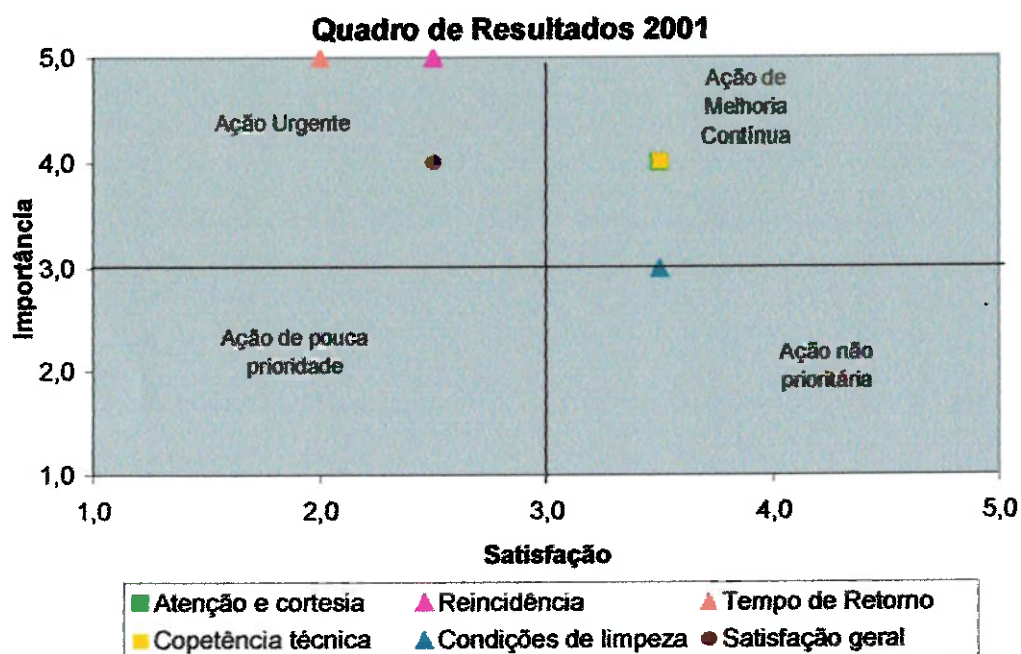


Figura 12 – Gráfico da Análise da Satisfação do Cliente no período de 2001.

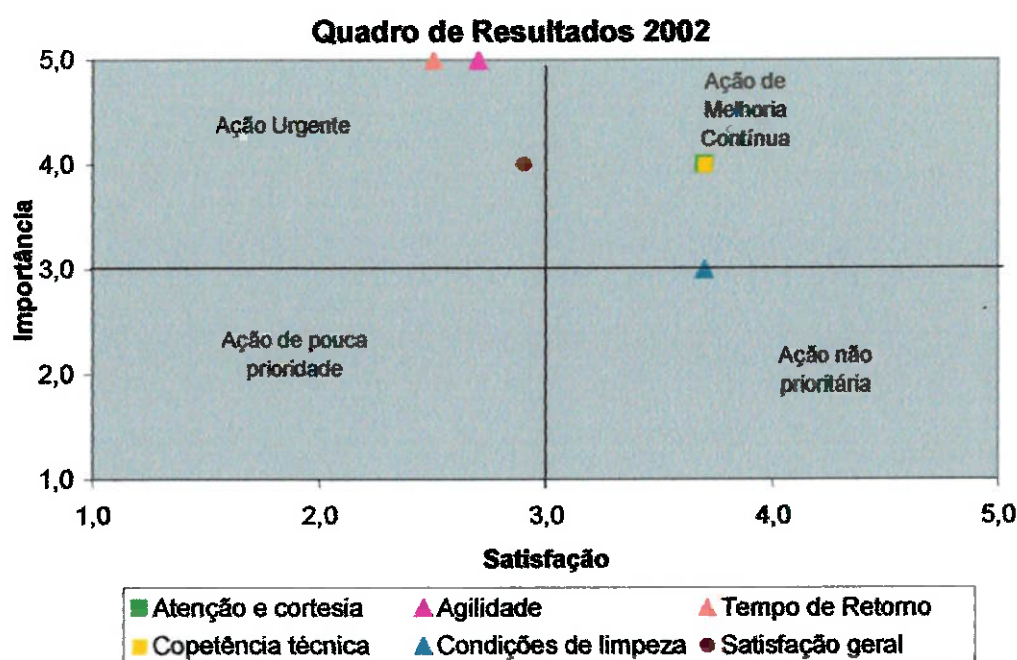


Figura 13 – Gráfico da Análise da Satisfação do Cliente no período de 2002.

Em 2001 a empresa iniciou o controle da Satisfação dos Clientes de Engenharia Clínica, onde este controle era realizado meramente de forma a apresentar a visão do cliente perante o produto oferecido. Isto significa que a empresa não havia implantado uma metodologia para análise e tratativa para a melhoria das características do produto perceptíveis aos clientes (retroalimentação do projeto).

Comparando-se os dados obtidos nas pesquisas do período de 2001 (figura 12) com os dados obtidos nas pesquisas do período de 2002 (figura 13), podemos observar que ocorreu um pequeno aumento no nível de satisfação de uma forma geral, mas os quesitos que necessitavam de ações urgentes permaneceram insatisfatórios. Isto ocorria devido a falta de uma análise de causas voltada a melhoria estrutural, trabalhando-se somente com tomada de ações pontuais (paleativas) sem alterações profundas nos processos.

No início de 2003, foi revisto o sistema de gestão da empresa para iniciarmos a implantação da norma ISO 9001:2000, como citado previamente. Devido a isto implantamos a metodologia de avaliação das características do produto com base na percepção do cliente quanto a este mesmo produto.

3.2.5 Proposta de Melhorias

Como pôde ser observado nas figuras 12 e 13, praticamente todos os itens avaliados no questionário necessitam de melhoria, portanto para uma análise inicial partiu-se da avaliação dos itens da prestação de serviço ligados diretamente nas características do produto perceptíveis aos clientes. Segue metodologia de análise e ações determinadas:

- Evolução dos relacionamentos;

1. Retirada de Equipamentos para Manutenção Preventiva e Calibração

Os profissionais que executam a retirada são técnicos e temos ocorrências de atritos, pois os usuários não podem ou não querem (por receio) liberar os equipamentos e os técnicos necessitam executar o serviço e cumprir os prazos (insistindo na retirada).

Ações: Execução de treinamentos para a equipe técnica enfatizando preceitos de cortesia, simpatia e flexibilidade (Comunicação).

- Flutuação das condições dos equipamentos médicos e serviços;

1. Manutenções Preventivas

Uma necessidade para o planejamento e execução das manutenções preventivas pelas equipes é obter informação referente à expectativa de vida útil dos principais componentes que constitui os equipamentos médicos hospitalares. Com este dado realizar trocas programadas evitando paradas não programadas dos equipamentos (defeitos durante a utilização)

Ações: levantamento destas informações pela equipe de suporte com os fabricantes de equipamentos médicos, ou através do histórico de manutenções dos equipamentos.

2. Calibrações

Os profissionais técnicos envolvidos nas calibrações não possuem uma uniformidade de conhecimentos, portanto afetando diretamente na padronização das características do serviço.

Ações: implantação de um programa de treinamento para a equipe de profissionais envolvidos nas calibrações. Este treinamento tem por objetivo um aprofundamento e uniformização de conhecimentos referente à metrologia.

- Adequação das informações entregue;

1. Execução de Treinamentos Operacionais aos Usuários de Equipamentos

Apesar das equipes internas estarem realizando os treinamento para as equipes usuárias, a sobrecarga de funções nas equipes técnicas não permite uma dedicação maior, acarretando em falta da realização de alguns treinamentos já identificados como necessários e que não são realizados.

Ações: Elaboração e execução dos treinamentos operacionais pela equipe de suporte.

2. Análise Tecnológica para Aquisição de Equipamentos e Expansão do Parque

Este serviço exige uma maior disponibilidade dos profissionais da Engenharia Clínica e dos analisadores de equipamentos médicos, e devido à sobrecarga das equipes temos tido ocorrências de avaliações incompletas.

Ações: Ampliação da equipe de apoio para auxiliar as equipes fixas no processo de aquisição.

- **Cumprimento dos prazos**

1. **Manutenções Corretivas**

A falta de literatura técnica referente a algum equipamento em específico, torna a manutenção deste mais difícil e conseqüentemente mais prolongada. Este ponto interfere principalmente no tempo em que o equipamento fica parado em manutenção e conseqüentemente afetando o cumprimento dos prazos.

Ações: levantamento de manuais técnicos com os fabricantes pela equipe de suporte.

2. **Calibrações**

Um ponto a ser readequado, pois tem atrapalhado o cumprimento do prazo de entrega das calibrações, são as recalibrações dos padrões utilizados neste serviço. Estes padrões na grande maioria são enviados ao fabricante (Fluke Biomedical) nos Estados Unidos para realizar a calibração anual, ficando indisponíveis por um período de pelo menos trinta dias.

Ações: busca de novos fornecedores de serviços de calibração (credenciados RBC).

3.2.6 Resultados das Implementação

A implantação das ações sugeridas, para melhoria das características dos produtos, iniciou em Março de 2003.

No período de 2003 realizou-se pesquisas de Satisfação do Cliente e obtendo-se os resultados demonstrados na Figura 14, apresentada abaixo.

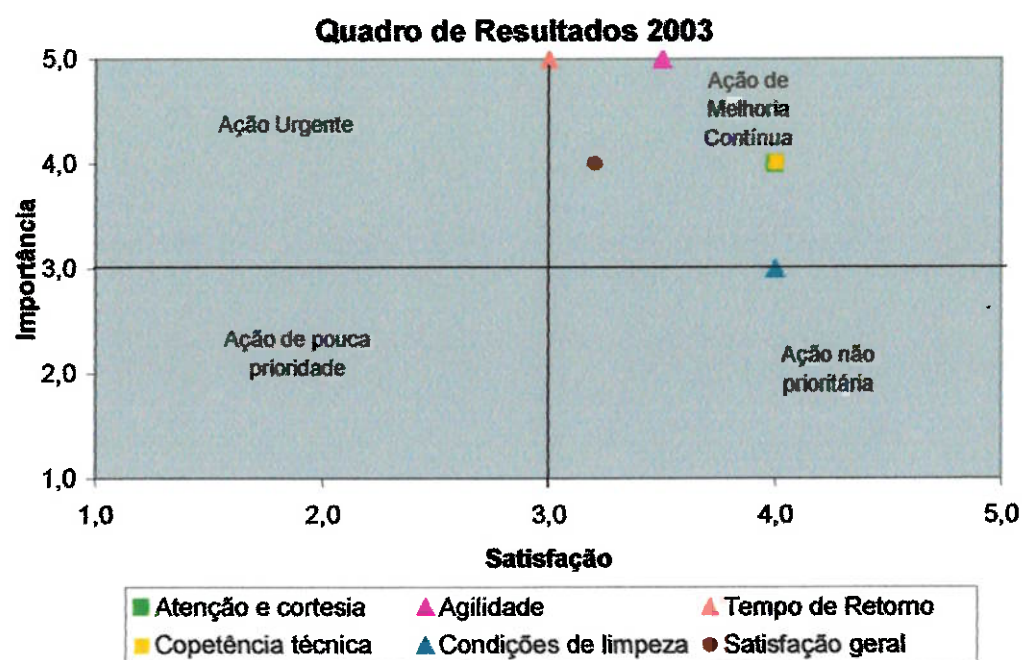


Figura 14 – Gráfico de Análise da Satisfação do Cliente no período de 2003.

3.2.7 Conclusão

Podemos observar que com as ações tomadas em 2003 obteve-se uma sensível melhoria de satisfação do cliente, saindo do perímetro crítico o qual exige tomadas de ações urgentes.

Contudo ainda é necessário a manutenção constante da satisfação do cliente, pois os níveis de satisfação ainda se encontram no perímetro que exige um trabalho de melhoria contínua.

Quando a metodologia de avaliação da satisfação do cliente não é implantada de forma completa, isto é, sem a avaliação dos dados e tomada de ações de melhoria, esta avaliação apenas torna-se informativa e não uma ferramenta para melhoria de processos.

A Medical Ltda com as melhorias de processos que estão sendo obtidas através da implantação da ISO 9001:2000 e principalmente pelo novo enfoque dado ao cliente, pretende-se aumentar a participação de mercado. No ano de 2002 ocorreu um aumento de faturamento da empresa de 3%, para o ano de 2003 este aumento alcançou 14%, evidenciando os resultados desta reestruturação.

4.3 IPEM

4.3.1 Apresentação da Organização

O Instituto de Pesos e Medidas do Estado de São Paulo – IPEM-SP foi criado em 24 de abril de 1967, por meio do Decreto Estadual 47.927. Em 1995, pela Lei 9.286 de 22/12/95, foi transformado em Autarquia Estadual vinculada à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Governo do Estado de São Paulo. Mediante convênio com o Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - o IPEM-SP executa serviços essenciais na proteção ao cidadão em suas relações de consumo exercendo, no âmbito do Estado, a verificação e a fiscalização de:

- medidas e instrumentos;
- produtos pré-medidos;
- produtos têxteis;
- produtos de certificação compulsória; e
- veículos transportadores de produtos perigosos.

Para cumprir suas atribuições, o IPEM-SP dispõe de:

- Sede Administrativa;

- Divisão de Fiscalização da Capital e Grande São Paulo;
- 13 Delegacias de Ação Regional no interior do Estado;
- 6 laboratórios para verificação de produtos pré-medidos;
- 4 postos fixos para verificação e inspeção de caminhões-tanque;
- posto fixo para verificação de vagão-tanque;
- posto fixo para verificação de taxímetros, na Capital; e ainda
- Centro Tecnológico para calibração de padrões metroológicos e instrumentos de medição

O IPEM-SP conta com 700 servidores, dos quais 450 são técnicos da área da metrologia legal e da qualidade industrial. No exercício da ação fiscalizadora, os 200 agentes fiscais se utilizam de padrões, equipamentos adequados, 180 viaturas leves e 14 caminhões (equipados para a verificação e fiscalização de balanças de grande capacidade de medição).

4.3.2 Organograma da Organização



Figura 15 – Organograma da Organização

4.3.3 Descrição do Principal Serviço da Organização

Verificação e Fiscalização

Finalidade: Manter a correção das medições comerciais ou que envolvam a saúde e a segurança do cidadão.

Verificação Metroológica

A verificação metroológica desdobra-se em Verificação Inicial, Verificação Periódica e Verificação Eventual. Os instrumentos de medição e as medidas materializadas sujeitos à verificação são examinados com base na legislação metroológica que pode contemplar as seguintes etapas:

- Exame de Conformidade de Modelo Aprovado

Verifica-se a conformidade do instrumento às características de construção descritas na Portaria de Aprovação de Modelo baixada pelo INMETRO, e específica para o modelo inspecionado. Este procedimento é realizado apenas na Verificação Inicial.

- Exame visual

Observam-se as características gerais do instrumento, tais como a legibilidade dos indicadores de medição, identificações, estado geral de conservação, marcas de verificação e selagem, bem como as suas condições de instalação e operação. Este procedimento é realizado na Verificação Periódica e Verificação Eventual.

- Aferição

O instrumento é submetido aos ensaios de determinação de erros de medição, utilizando-se para isso padrões rastreados ao INMETRO.

- Aposição de marcas de verificação e de selagem

Sempre que um instrumento de medição é verificado e aprovado, recebe uma marca de verificação (geralmente um adesivo contendo o prazo de validade da verificação).

Recebe também uma marca de selagem, (selo de material plástico contendo o símbolo do INMETRO) de modo a revelar o eventual acesso não autorizado aos dispositivos de regulação do aparelho.

Taxa de Serviços Metrológicos

Pelos serviços metrológicos prestados, a Lei Federal 9.933 de 20/12/1999 fixa os valores a serem cobrados, em razão do tipo de verificação (inicial, periódica ou eventual) e do tipo de instrumento verificado, conforme Tabela de Taxas de Serviços Metrológicos.

Verificação inicial, periódica e eventual

São obrigatórias, por força da Resolução CONMETRO 011/88:

-Verificação Inicial

É realizada em instrumentos novos, antes de serem comercializados, em geral nas dependências do fabricante. O instrumento é submetido aos seguintes procedimentos: exame de conformidade de modelo aprovado; aferição; aposição das marcas de verificação e de selagem. É cobrada taxa dos serviços metrológicos.

-Verificação Periódica

É realizada, em geral, uma vez ao ano, em instrumentos em uso no comércio, indústria e serviços, nos locais onde estiverem instalados. O instrumento é submetido aos seguintes procedimentos: exame visual; aferição; aposição das marcas de verificação e de selagem. É cobrada taxa dos serviços metrológicos. Existem instrumentos de medição que, por suas características necessitam de instalações adequadas para a verificação periódica. Com essa finalidade o IPEM-SP dispõe de 4 Postos de Verificação de Caminhão-Tanque, Posto de Verificação de Vagão-Tanque, Posto de Verificação de Taxímetro e sistema de atendimento apropriado para verificação de instrumentos utilizados em feiras-livres.

-Verificação Eventual

É realizada a qualquer tempo, a pedido do usuário, ou após reparo de instrumento reprovado em verificação periódica. O instrumento é submetido aos mesmos procedimentos exigidos para verificação periódica. É cobrada taxa dos serviços metrológicos.

- Inspeção metrológica para a ação fiscal (fiscalização)

É uma rotina fiscal executada simultaneamente à verificação periódica e verificação eventual, ou a qualquer tempo (Ação Fiscal Exclusiva), motivada por reclamação de consumidor ou iniciativa do próprio IPEM-SP. O instrumento é submetido aos mesmos procedimentos exigidos para verificação periódica. Não é cobrada taxa de serviços metrológicos. O principal objetivo desta ação fiscalizadora é fazer com que as irregularidades encontradas sejam corrigidas. Para tanto, o instrumento irregular é interditado e mesmo apreendido, sendo que o responsável é autuado e pode ser indiciado criminalmente.

- Inspeção em empresas de instalação, conserto e manutenção de instrumentos de medição

As empresas de instalação, manutenção e conserto de instrumentos de medição, bem como o seu pessoal técnico, devem estar credenciados junto ao IPEM-SP para poderem prestar serviços. O IPEM-SP inspeciona regularmente essas empresas e fiscaliza o cumprimento da legislação específica a que estão sujeitas.

4.3.4 O IPEM-SP e a ISO 9001/2000

A primeira certificação do IPEM-SP ocorreu em Agosto de 2000 na versão 94 e no final do ano de 2001 migrou para a nova versão da NBR ISO 9001/2000.

Missão

Promover a execução da política metrológica e da qualidade de produtos e serviços, visando a proteção do consumidor, a orientação para o consumo e a leal concorrência, garantindo o respeito à sociedade e o direito à cidadania.

Visão de Futuro

Ser reconhecido como órgão de referência em metrologia e qualidade de produtos e serviços, com autonomia de gestão, em constante expansão em função das necessidades da sociedade.

Atendendo um dos requisitos da ISO 9001/2000, o IPEM-SP busca avaliar a satisfação do cliente através de pesquisas (questionários) regulares e a sua melhoria contínua através de análise crítica e tomada de ações com base nas respostas dessas avaliações.

4.3.5 Planejando, Preparando e Aplicando o Questionário

Os questionários são feitos de acordo com cada área, onde os Diretores e os responsáveis técnicos definem as características dos serviços e conseqüentemente a forma como o cliente poderia estar avaliando e recebendo o serviço executado. O questionário é deixado nos Postos de Serviços, ou quando solicitado enviado e recebido via fax.

(Anexo 05 - Pesquisa de Opinião IPEM-SP – 2002.).

As pesquisas feitas pela Ouvidoria são anuais e baseia-se também em reclamação/sugestão e elogios recebidos ao telefone. Sendo em todos os casos, o cliente informado das ações tomadas.

4.3.6 Análise dos Dados e Resultados/ Divulgação

Inicialmente cada área recebe os resultados das pesquisas (quando realizada pela Ouvidoria) que são cobradas as ações, quando necessárias, e melhorias.

Ou quando a área é a responsável pela pesquisa, ela conduz a análise e a tomada de ações/ melhorias. (Anexo 06 - Relatório de Atividades referente aos serviços prestados pelos Postos VT/CTPP)

E para a divulgação em todo o Órgão, os resultados das pesquisas, encontram-se em murais por andar e na intranet.

4.3.7 Análise crítica e melhorias

Em reuniões mensais são avaliadas as propostas de melhorias e o seu acompanhamento, verificando se há necessidade de ações corretivas ou preventivas.

Cabe a Diretoria envolvida efetuar a análise crítica das ocorrências para identificação de necessidade de tomada de ações corretivas/ preventivas, quando necessário. E anualmente é feita a Análise dos Indicadores, onde o primeiro Indicador é a Satisfação do cliente. (Anexo 7 - Análise dos Indicadores em 10 de Abril de 2002).

4.3.8 Atributos da Qualidade Medidos

O IPÊM-SP listou alguns Atributos da Qualidade onde se verificou importante para o cliente, definidos em pesquisas:

6. Atendimento: acesso à informação comercial e técnica e atendimento às reclamações;
7. Uso de certificados: Confeção de guias para pagamento, o uso de comprovantes dos serviços realizados na ato das aferições/fiscalizações.
8. Aplicação de multas
9. Suporte Técnico: responde rapidamente aos problemas de aplicação que surgem no campo de maneira ágil e eficaz;
10. Condições de defesa e flexibilidade nas autuações.
8. Respostas sobre dúvidas ou orientações
11. Valor da taxa de verificação

O Quadro de Melhoria permite uma visão ampla da necessidade e deficiências pela visão do cliente em relação ao serviço. Através da delimitação de quadrantes, os atributos avaliados situam-se em regiões de alta importância e baixa satisfação, baixa importância e baixa satisfação, alta importância e alta satisfação e alta importância e baixa satisfação. A partir deste quadro, é possível visualizar quais ações são prioritárias e quais merecem um estudo quanto à necessidade de melhoria, quando possível.

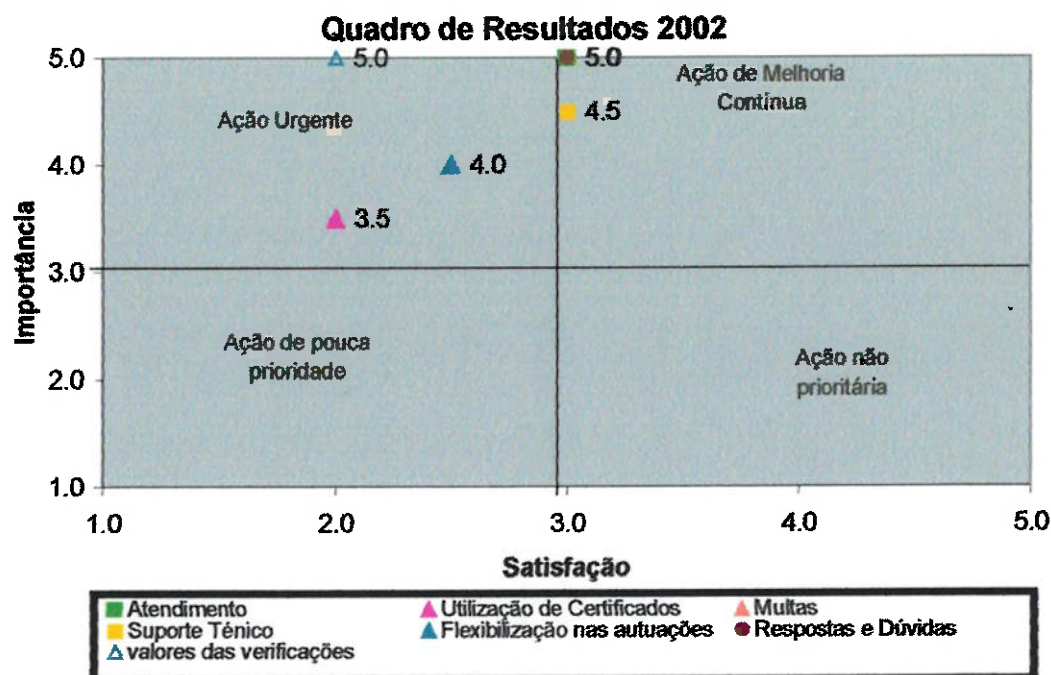


Figura 16 – Quadro de Melhorias IPEM-SP

Entende-se como Ação Imediata o quadrante no qual o cliente credita grande importância ao atributo e sua satisfação é baixa. Nesse quadrante estão os atributos de valores das verificações, flexibilização nas autuações, utilização de certificados e multas evidenciando que na relação entre importância e satisfação do cliente esses itens são fundamentais para a melhoria do sucesso do processo.

A partir da experiência das diversas pesquisas realizadas é possível identificar os atributos críticos e estudá-los em detalhe a cada nova pesquisa.

Fazendo se uma avaliação desses itens, foram detectados pontos independentes do IPEM-SP poder atender o cliente ou não. Porém foram feitas análises e repassados, quando possível, para os clientes:

1. Atendimento: Melhorar a qualificação do pessoal que fornece as informações.

Retreinar o pessoal que atende as áreas,

2. O fornecimento de certificado, quando da fiscalização.

Só há o fornecimento de laudo quando solicitado pelo cliente, sendo necessário o envio de informações para a sua emissão.

3. Quando da confecção de guias para pagamento, deixar comprovantes dos serviços realizados.

Quando da verificação de instrumentos é oposto no instrumento, marca de verificação com validade, conforme norma específica editada pelo INMETRO. Caso necessite pode o interessado solicitar certificado simplificado de verificação.

4. Melhorar critério de penalidade (multa)

O IPEM-SP possui critério para aplicação de penalidade, fornecido pelo INMETRO (independente do seu controle).

5. Suporte técnico para solução de problema específico.

O IPEM-SP, sempre utilizou em sua política de qualidade o expediente de orientar realizando inúmeras palestras aos interessados, bastando para tanto, solicitar ao IPEM-SP a palestra no assunto pertinente. O IPEM-SP criou também “site” e telefone gratuito.

6. Maior condição de defesa e flexibilidade nas autuações.

O IPEM-SP possuiu critério para aplicação de multas fornecidos pelo INMETRO.

7. Duvidas ou orientações também devem ser por escritos

Todas as dúvidas ou orientações pedidas por escritos são respondidas e quando necessárias e solicitadas também serão enviadas também por escrito. (responsabilidade da Ouvidoria).

8. Baixar as taxas de verificação.

O valor das taxas públicas é estipulado através de legislação Federal e sendo única para a RNML.

4.3.9 Implementações de melhorias:

Nova pesquisa, Figura 17, foi realizada durante o ano de 2003 a fim de se verificar se as ações, quando possível, implementadas provocaram as melhorias nos atributos que exigiram durante a pesquisa de 2002 ações urgente e também a fim de detectar novas necessidades de melhorias bem como tendências.

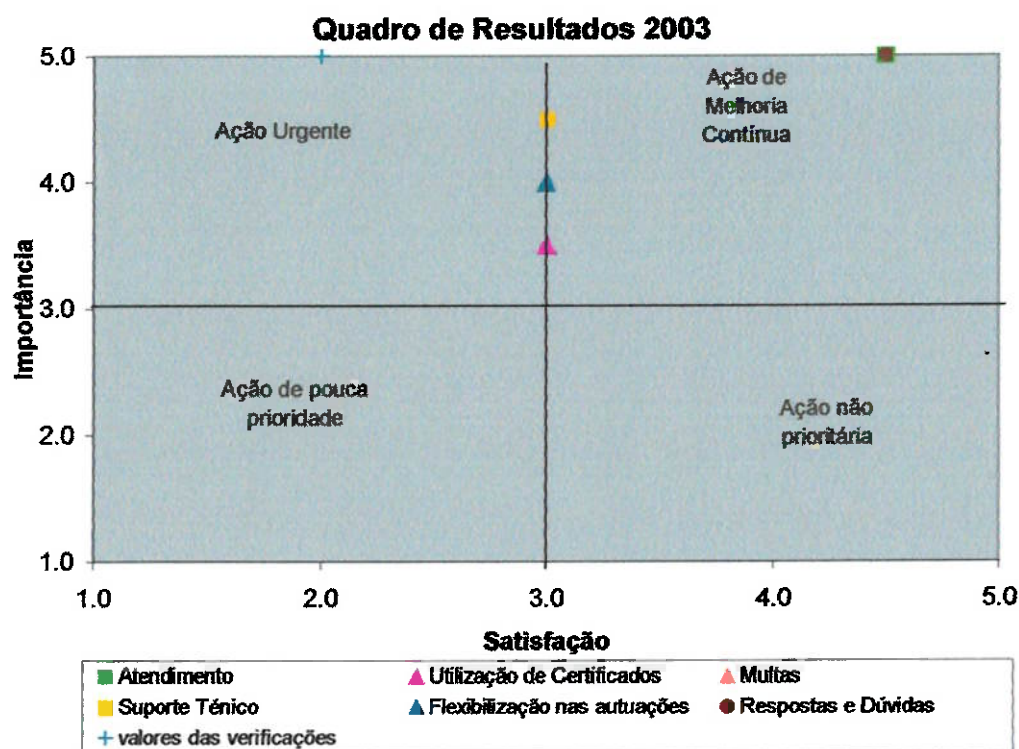


Figura 17 – Quadro Resultados

Verificamos que, apesar do IPEM-SP em muitos casos não poder atender diretamente o cliente: por exemplo, na aplicação de multas e nos valores das taxas, houve o esclarecimento e orientações sobre as Leis Específicas e procedências cumpridas. Podendo ser um fator determinante para o aumento da satisfação do cliente.

4.3.10 CONCLUSÃO

O IPEM-SP sempre teve uma boa aceitação no mercado, porém com a certificação na NBR ISO 9001/2000 esse índice aumentou e a prestação de serviço à sociedade passou a ter uma certificação em sistema de qualidade em serviço público (um dos pioneiros!). Podemos ver claramente nos gráficos, o aumento dos índices considerados bons/ ótimos, porém mesmo com esse aumento, o controle e o monitoramento são constantes e a busca de melhoria é sempre contínua. Quando os questionários constam diminuição no aspecto positivo, reuniões com o RD, com o setor e a área (ou representantes) são exigidas, para que justifiquem essa avaliação e busquem a melhoria nos dados. Assim o Órgão trabalha para que essa avaliação/ aceitação seja sempre em busca de ser 100% positiva.

5. CONCLUSÕES

É importante mensurar a expectativa do cliente sobre o produto e serviço oferecido pelas organizações, suas sugestões e críticas, utilizando estas informações como balizadoras das possíveis ações de melhoria de desempenho da Qualidade.

As pesquisas têm “ouvido” os clientes, identificando suas expectativas e repassando essa percepção aos departamentos competentes, de forma sistematizada.

A Satisfação Geral medida nas pesquisas indicam que os clientes das três empresas estão satisfeitos.

Os métodos de pesquisa vem sendo aperfeiçoados, colaborando no estabelecimento de indicadores do cliente e desenvolvendo ferramentas como, por exemplo, o Quadro de Melhorias. Trata-se de promover a melhoria da qualidade dos serviços e produtos, com foco no cliente, utilizando sua percepção como informação estratégica da empresa.

Melhorias na qualidade dos serviços e produtos puderam ser notadas em vários níveis. Elas foram motivadas pela análise crítica dos resultados das pesquisas e reclamações de clientes registradas nos departamentos responsáveis pela divulgação da pesquisa dentro das três organizações.

As organizações estão consolidando um conjunto de indicadores institucionais e o índice de satisfação de clientes foi incorporado a este conjunto é monitorado sistematicamente.

Para que as necessidades e expectativas dos clientes sejam monitoradas de perto, a pesquisa de satisfação de clientes vem sendo utilizada sistematicamente e aprimorada em termos metodológicos.

6. LISTA DE REFERÊNCIAS

- 1 CAMINADA NETTO, A. Apostila ISO 9000 Qualidade Global
- 2 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário - NBR ISO 9000:2000. Rio de Janeiro, 2000.
- 3 NBR ISO 9001:2000. Sistema de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- 4 NBR ISO 9004:2000. Sistema de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- 5 ALBRECHT, K; BRADFORD, J.L. Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- 6 PARASURAMAN, A.; LEONARD, L.; ZEITHMAL, V.A. Delivering quality service; balancing customer perceptions and expectations. New York. Free Press. 1990.
- 7 – O Conceito da Gestão da Qualidade – Histórico – Qualitas Engenharia <http://www.qualitas.com.br/hist_ql.htm> Acesso em 22/03/2004
- 8 CICCIO, F. ISO 9000:2000 Sistema de Gestão da Qualidade: guia internacional para a medição da satisfação do cliente – São Paulo: Risk Tecnologia, 2003. v.1.
- 9 – NBR ISO 10012-1:1993. Requisitos de garantia da qualidade para equipamento de medição – Parte1: Sistema de comprovação metrológica para equipamento de medição. Rio de Janeiro: ABNT, 1993.
- 10 – NBR ISO 10012-2:1999. Garantia da qualidade para equipamento de medição – Parte2: Diretrizes para controle de processos de medição. Rio de Janeiro: ABNT, 1993.

Anexo 1

customer service Compreensão e satisfação sem a mínima hesitação.		PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES
--	---	---

Prezado Cliente,

Com objetivo de aperfeiçoarmos nosso sistema de gestão da Qualidade, lhe pedimos que responda a pesquisa abaixo, para avaliarmos o seu grau de satisfação com os nossos produtos e serviços e o que você acha mais importante, para que possamos identificar suas necessidades para melhor atendê-los.

Atualize seu cadastro junto ao nosso Banco de Dados:

Razão Social:	Endereço:
Cidade:	U.F:
Bairro:	CEP:
C.N.P.J:	Insc. Est.:
Telefone de contato:	Fax:
E-mail:	Site: http://www.

Na tabela abaixo, indique o seu grau de satisfação com os aspectos listados, bem como o grau de importância que você atribui a cada um deles.

O número 4 significa que sua empresa está muito satisfeita e/ou o aspecto é muito importante.

O número 1 significa que sua empresa está muito insatisfeita e/ou que o aspecto é nada importante.

Os números 2 e 3 são posições intermediárias.

 MUITO SATISFEITO	 SATISFEITO	 INSATISFEITO	 MUITO INSATISFEITO
4 MUITO IMPORTANTE	3 IMPORTANTE	2 POUCO IMPORTANTE	1 NADA IMPORTANTE

	Grau de satisfação				Grau de importância			
					4	3	2	1
Atendimento (Telefônico, Recepção, Fax ou E-mail)								
Cortesia: Demonstra educação e cordialidade ?								
Presteza: Responde a todas as solicitações, reclamações e sugestões ?								
Eficiência: Resolve o problema no primeiro contato ?								

Vendas (Atendimento interno)								
Cortesia: Educação e cordialidade ?								
Receptividade: Responde a todas as solicitações, reclamações e sugestões ?								
Eficiência: Resolve o problema no primeiro contato ?								
Vendas (REPRESENTANTES)								
Cortesia : Demonstra educação e cordialidade ?								
Frequência de Visitas : Está de acordo com a sua necessidade ?								
Eficiência : Resolve o problema no primeiro contato ?								
Receptividade : Responde a todas as solicitações, reclamações e sugestões ?								
PRODUTO E TRANSPORTE (MERCADORIA)								
Qualidade : O produto atende as suas expectativas?								
Embalagem : A Embalagem apresenta aparência e formato adequado quando chega aos pontos de venda ?								
Embalagem : As embalagens apresentam os pesos líquidos corretos?								
Prazo de Entrega : O produto foi entregue / retirado na data combinada ?								
Preço : A tabela de preços é competitiva ?								
Desenho : O estilo de nossos produtos atende ao desejo do consumidor ?								
Atendimento - Vendas								
Cortesia : Demonstra educação e cordialidade ?								
Presteza : Responde a todas as solicitações,								

reclamações e sugestões ?								
Eficiência : Resolve o problema no primeiro contato ?								
Reposição de produto: Reposição é feita de maneira ágil?								

Sugestões / críticas :

(Utilize esse espaço para, livremente, expressar sua opinião sobre os serviços recebidos pelo departamento):

Avaliador (a): _____

Departamento : _____

Data: ____/____/____

CONTROLE DE QUALIDADE

	1	2	3	4	5
1.Você classifica o atendimento como:					
2. O cumprimento dos prazos foi:					
3. Classifica a qualidade do serviço:					

Abaixo deixamos espaço aberto para sugestões e/ou reclamações. Atenção: A sua informação é de fundamental importância para a melhoria da qualidade dos nossos serviços.

Respondido por:

Departamento:

Data: __/__/__

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

	1	2	3	4	5
atenção, cortesia e compreensão dispensada por os profissionais aos problemas ressaltados pelos ários, sobre serviços e equipamentos:					
2. Reincidência de defeitos em equipamentos consertados:					
3. Tempo de retorno do equipamento ao setor:					
4. Competência técnica demonstrada pelos técnicos:					
5. Condição de limpeza dos equipamentos após a manutenção:					
6. Satisfação Geral					

Abaixo deixamos espaço aberto para sugestões e/ou reclamações. Atenção: A sua informação é de fundamental importância para a melhoria da qualidade dos nossos serviços.

Respondido por:

Departamento:

Data: __/__/__

Anexo 4

MEDICAL**ARQUIVO DE RECLAMAÇÕES**
(Anexo 1 – PQ-14)

Finalidade: Atender aos requisitos do MS e do cliente final, no sentido de manter procedimentos para receber, examinar avaliar e arquivar reclamações.

Responsabilidade: É responsabilidade do Departamento Comercial para que as reclamações, tanto escritas como orais, sejam recebidas, examinadas, avaliadas, investigadas e arquivadas, e para isto, usar o formulário abaixo.

Escopo: Devem ser examinadas avaliadas e investigadas todas as reclamações envolvendo possível não-conformidade dos produtos, sua rotulagem ou embalagem em atender às suas especificações. Qualquer reclamação relativa a lesão ou qualquer risco à segurança deve ser dado prioridade e imediatamente examinada por uma pessoa responsável. As investigações deverão incluir a verificação se houve de fato falha no desempenho ou especificação do produto e a relação do produto com o incidente comunicado.

Nome do produto:	Ref. ao Equipamento (Modelo/Série):	Data de recebimento da reclamação	No. da reclamação
------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------

Identificação do reclamante

Cliente:	Telefone:	
Nome:	Cargo:	Departamento

Detalhes da reclamação

Descrição do problema ocorrido:			
Houve lesão ou risco à segurança? ☐	Outros danos ou ocorrências:	Responsável pelo processamento da reclamação:	Data do processamento:
SIM ☐			
NÃO ☐			

Resultados da investigação

Causas Apuradas (informar métodos utilizados p/ verificação)	
Responsável pela investigação	Data da investigação:

Ação corretiva

Ações tomadas para evitar reincidência (Informar responsáveis e prazos de implantação)			
Responsável pela Ação Corretiva:	Data da Ação Corretiva: ____/____/____	Aprovação da Diretoria:	Encaminhado ao Depto. Comercial em: ____/____/____

Eficácia da Ação Corretiva

Evita Reincidências ?	
Responsável pela verificação:	Data da verificação

Resposta ao reclamante

Responsável pela resposta:	Data da resposta:	Remetida para:	Visto da Diretoria:
USO EXCLUSIVO PARA O SETOR DE VENDAS:			
Encaminhado para:		Data do Encaminhamento:	

Anexo 5 - Pesquisa de Opinião IPEM-SP - 2002



SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
Órgão Delegado do INMETRO



PESQUISA DE OPINIÃO IPEM-SP - 2002

1. A identificação de sua empresa é optativa, simplesmente assinale o tipo de serviço prestado dentro da classificação de área ao lado:

- ☐ MERCADORIAS PRÉ-EMBALADAS
☐ FABRICANTES DE INSTRUMENTOS
☐ PRODUTOS COM MARCA DE CONFORMIDADE

Empresa: _____

2. Durante o exercício de 2001, estivemos presentes em sua empresa? ☐ sim ☐ não

3. O serviço prestado atendeu suas expectativas? ☐ sim ☐ não

4. Assinale com um "X" a pontuação considerando os serviços prestados:

1-péssimo 2-regular 3-bom 4-muito bom 5-excelente

- 4.1. **RECEPÇÃO**
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Identificação (apresentação) | | | | | |
| Postura (comportamento) | | | | | |
| Fornecimento de Informações | | | | | |
| Cumprimento de Prazos (atendimento) | | | | | |
- 4.2. **RECEPÇÃO**
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|---|---|---|---|---|
| Recepção | | | | | |
| Cadastro | | | | | |
| Jurídico | | | | | |
| Ouvidoria | | | | | |

- 4.3. **MODO GERAL**
- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| Empenho/Boa Vontade | | | | | |
| Encaminhamento do Caso | | | | | |
| Clareza de Informações | | | | | |
| Solução do Caso | | | | | |
- 4.4. **SUGESTÕES**
- _____
- _____
- _____

5. Ao responder à pesquisa, escolha e utilize um dos meios de comunicação, abaixo:

P.S.: Contando com sua participação, aguardaremos resposta até o próximo dia ____/____/2002.

Fax: (0XX) 11-5085-2622
e-mail: ouvidor-ipe@sp.gov.br
Correio: Rua Santa Cruz, 1922 - Vila Guernicindo
São Paulo - SP - CEP 04122-002
Pessoalmente: Ouvidoria IPEM-SP:
Rua Santa Cruz, 1922 - 6º pav. - Vl. Guernicindo - S. Paulo - SP

Anexo 6 - Relatório de Atividades referente aos serviços prestados pelos Postos
VT/CTPP



SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
Órgão Delegado do INMETRO



**RELATÓRIO DE ATIVIDADES REFERENTE AOS SERVIÇOS PRESTADOS
PELOS POSTOS VT/CTPP
ESTATÍSTICA - PESQUISA - PROPOSTAS**

1. Objetivo

Verificar os motivos da diminuição da procura dos serviços de Certificação, de veículos e equipamentos que transportam produtos perigosos, realizados pelos Postos VT/CTPP.

Propor alternativas que possam reverter essa situação.

2. Metodologia Utilizada

2.1 Estatística

- Levantamento junto a cada Posto VT/CTPP dos serviços realizados, durante os anos 2000, 2001 e 1º semestre de 2002, em Certificação e Verificação Volumétrica de veículos e equipamentos que transportam produtos perigosos.
- Tabulação dos dados e elaboração de gráficos
- Avaliação estatística dos resultados

2.2 Pesquisa

- Distribuição pelos Postos, do formulário de pesquisa, a usuários que utilizam ou já utilizaram, dos serviços realizados pelo IPEN – SP, em Certificação ou Verificação Volumétrica de veículos e equipamentos que transportam produtos perigosos.
- Síntese das respostas obtidas
- Análise dos resultados

2.3 Sugestões

- Com base nos resultados dos itens 2.1 e 2.2, propor melhorias que possam atender as expectativas dos consumidores, aumentando a procura por nossos serviços.

GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULOSECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
Órgão Delegado do INMETRO

3. Resultados Obtidos

3.1 Estatística

Tabulamos graficamente os dados referente a quantidade dos serviços mensalmente realizados, nos anos 2000, 2001 e 1º semestre de 2002, em Capacitação e Verificação Volumétrica, onde constatamos:

- Posto VT/CTPP Paulínia – Anexos I – A e B

Serviço Prestado	Período de 2000 à 2001	Período de 2001 à 2002	Total
Capacitação	Redução de 38%	Redução de 29%	Redução de 55%
Verificação	Redução de 13%	Redução de 10%	Redução de 22%

- Posto VT/CTPP Metropolitano – Anexos II – A e B

Serviço Prestado	Período de 2000 à 2001	Período de 2001 à 2002	Total
Capacitação	Redução de 26%	Redução de 20%	Redução de 41%
Verificação	Redução de 06%	Redução de 06%	Redução de 12%

- Posto VT/CTPP Bauru – Anexos III– A e B

Serviço Prestado	Período de 2000 à 2001	Período de 2001 à 2002	Total
Capacitação	Aumento de 12%	Redução de 23%	Redução de 14%
Verificação	Redução de 12%	Redução de 26%	Redução de 35%

- Posto VT/CTPP São José do Rio Preto – Anexos IV– A e B

Serviço Prestado	Período de 2000 à 2001	Período de 2001 à 2002	Total
Capacitação	Redução de 45%	Redução de 85%	Redução de 92%
Verificação	Redução de 16%	Redução de 02%	Redução de 18%

- Avaliação Estatística – Geral – Anexo V

Após a avaliação de todos dados tabulados, podemos chegar às seguintes conclusões sobre nossas atividades, nos últimos 30 meses.



GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO

SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
Órgão Delegado do INMETRO



- Na Capacitação ⇒ houve uma redução total de 56% nas inspeções realizadas
- Na Verificação ⇒ houve uma redução total de 19% nas verificações realizadas

3.2 Pesquisa

Foram distribuídas, em um prazo de dois meses, um total aproximado de 400 pesquisas (100 para cada Posto VT/CTPP). Obtivemos os seguintes resultados:

- 155 (equivalente a 39%) dos pesquisados responderam. Das respostas apresentadas verificamos:

→ 68 (44%) realizam Capacitação + Verificação Volumétrica

→ 87 (56%) realizam somente Verificação Volumétrica

→ 20 (23%) dos entrevistados que realizam somente a verificação seus veículos nos Postos do IPEM – SP, explicaram porque deixaram de utilizar nossos serviços.

Dentre os motivos alegados para a utilização (ou não) de nossos serviços, bem como das sugestões que foram apresentadas, podemos destacar:

- Os usuários que utilizam-se dos serviços realizados pelos Postos VT/CTPP, fazem questão de mencionar:
 - A rapidez, eficiência e confiabilidade dos serviços prestados;
 - A educação dos servidores;
 - Um bom recebimento e atendimento pelos servidores;
 - A excelente qualidade dos serviços prestados;
 - O rigor nas inspeções e verificações volumétricas.
- Os usuários que deixaram de utilizar nossos serviços alegaram:
 - Não aceitam pagar reinspeções;
 - Os Organismos de Inspeção Credenciados – OIC - realizam os serviços em oficinas e cobram mais barato pelas inspeções;
 - Os Organismos de Inspeção Credenciados – OIC - concedem um prazo de 30 dias para pagamento pelos seus serviços prestados;
 - Alguns usuários alegam que não conseguem regularizar seus veículos, quando realizam as inspeções nos Postos do IPEM – SP, em decorrência da quantidade de irregularidades constatadas, devido a margem de lucro dos fretes estarem em baixa;



GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO

SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
Órgão Delegado do INMETRO



- Os usuários da região de São José de Rio Preto alegam que, no local onde fazem a vaporização (Tiririca), por ser credenciado pelo INMETRO, facilita a realização das inspeções para Capacitação de seus veículos/equipamentos;
- Os usuários da região de Paulínia não utilizam-se dos serviços de Certificação, do Posto VT/CTPP, devido ao excesso de burocracia para acessar o Posto, não haver entrada independente, e por não haver livre acesso sem a necessidade de pagar o estacionamento;
- Dentre as sugestões apresentadas pelos usuários, destacamos:
 - Ampliar o horário de atendimento;
 - Fiscalizar as Bases de distribuição de combustível, devido as diferenças entre os volumes do combustível carregamento e do tanque verificado metrologicamente pelos Postos do IPEM - SP;
 - Os Inspetores não deveriam entrar embaixo do veículo;
 - As inspeções deveriam ser realizadas somente no tanque e não no veículo.

4. Propostas – DTQI-22

Com base nos dados apresentados pelo levantamento estatístico e nas respostas fornecidas pela pesquisa realizada junto aos usuários, estamos propondo algumas atitudes que devem modificar a tendência observada, de queda na procura pelos nossos serviços.

- Aumentar o prazo de pagamento para 30 dias, dos serviços prestados pelos Postos. A medida visa atender a reclamações dos usuários, tornando a condição de pagamento mais confortável a eles.
- Diminuir o valor das inspeções somente para os códigos 600 e 601, conforme abaixo, mantendo o valor atual para os demais. A medida pretende tornar os valores cobrados pelo IPEM-SP, mais próximos dos praticados pelos agentes de inspeção, trazendo de volta os usuários que se afastaram devido ao fator preço.

Código	Veículo	Valor atual (R\$)	Valor proposto (R\$)
600	Caminhão Trator	120,00	70,00
601	Caminhão	120,00	70,00

- Aumentar o escopo de Certificação, com a inclusão do Grupo 7A (Líquidos Inflamáveis - Produtos Químicos), juntamente com os combustíveis. A medida visa atender a uma maior quantidade de veículos/equipamentos que transportam tais produtos, além de ser mais uma alternativa de transporte de produtos perigosos para as empresas. Para a realização deste trabalho, já dispomos de todos os recursos necessários, restando apenas o treinamento do pessoal dos Postos.



GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO

SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Órgão Delegado do INMETRO



5. Considerações Finais

Na adoção total ou parcial das propostas, sugerimos que seja feita uma ampla divulgação, junto aos transportadores de produtos perigosos, sindicatos, associações de classe, etc., além de usuários que deixaram de realizar a capacitação nos Postos, quanto aos novos benefícios e serviços oferecidos pelo IPEM – SP.

É também muito importante que seja feito um monitoramento constante das medidas tomadas, para que possamos conhecer sua eficiência, bem como, introduzir alterações nas mesmas, quando necessário.

Anexo 7 - Análise dos Indicadores em 10 de Abril de 2002



SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
Órgão Delegado do INMETRO



ANÁLISE DOS INDICADORES

Nº 01

Indicador da Qualidade: Satisfação do cliente – Serviços (Solicitação de Atendimento);

Item Abrangência da Política da Qualidade: 1 – 2 – 3 – 4 – 5;

Objeto (Meta): 90% sobre respostas excelente/bom de 2.001;

Periodicidade: Anual

Observações: Desdobrar a Pesquisa Existente;

Responsável: Ouvidoria

Como foi elaborado: Após efetuado o termo de atendimento, os funcionários da ouvidoria solicitam que o usuário do IPEM-SP dê uma nota de 0 a 10 quanto ao atendimento.

A tabela abaixo dá o grau de satisfação em relação ao atendimento nos usuários pesquisados:

Grau de Satisfação	2.001	Porcentagem Sobre o Total	2.002	Porcentagem Sobre o Total
0 a 30 – Ruim	11	5,44%	33	4,52%
31 a 50 – Bom	15	7,42%	43	5,90%
51 a 80 – Ótimo	54	26,73%	143	19,62%
81 a 100 – Excelente	122	60,40%	510	69,96%
Totais de Pesquisados	202		729	

Somando-se as porcentagens de Excelente e Bom, temos, no total, para o ano de:

2.001: 87,13%

2.002: 89,58%

O objetivo era de que pelo menos mantivéssemos 90% de respostas excelente e bom em relação a 2001, isto é, que a porcentagem de excelente e bom fosse superior a 78,41%. Desta forma superamos plenamente o objetivo.

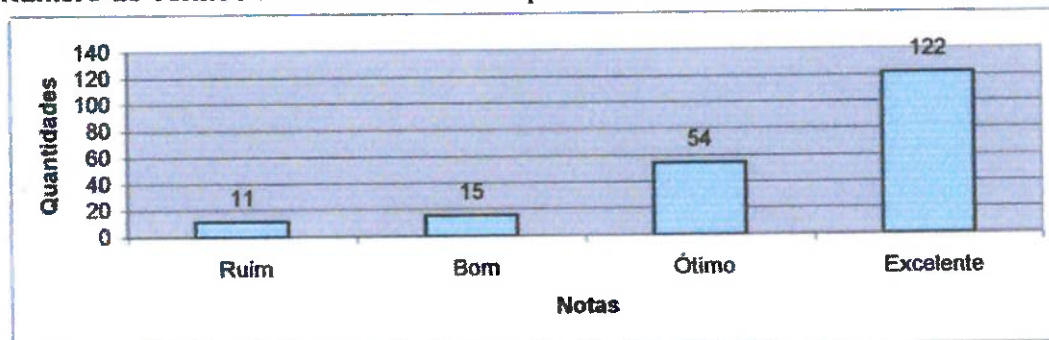
Gráficos



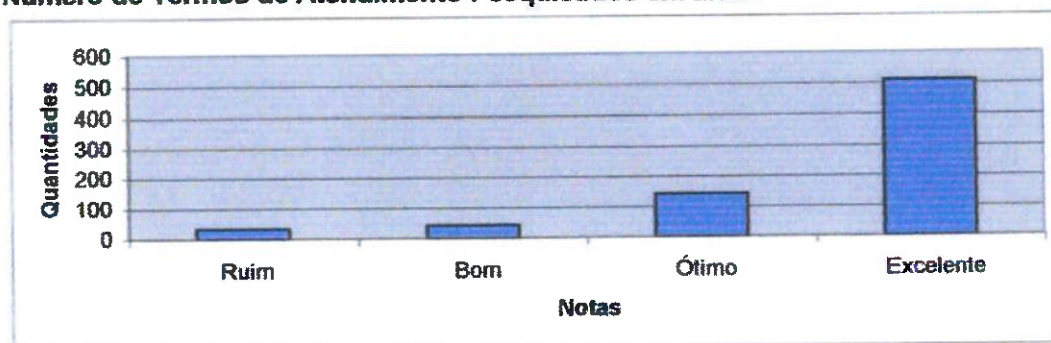
SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Órgão Delegado do INMETRO



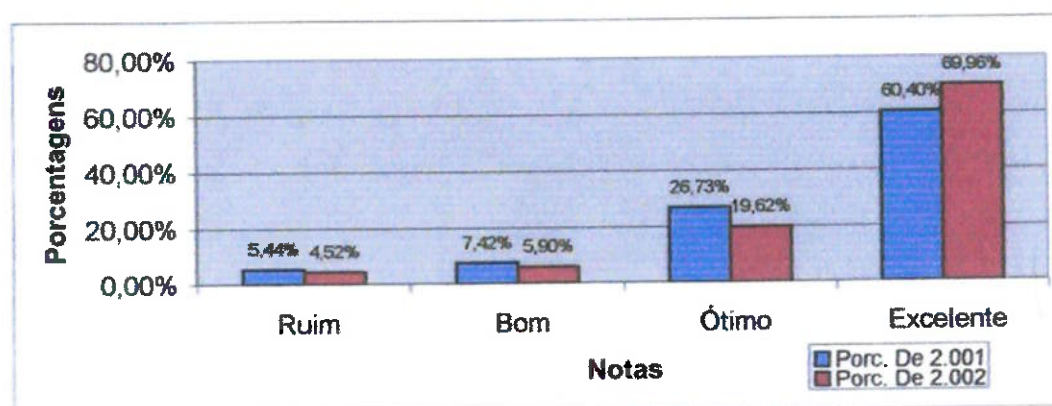
Número de Termos de Atendimento Pesquisados em 2.001



Número de Termos de Atendimento Pesquisados em 2.002



Comparativo em Porcentagem entre os anos de 2.001 e 2.002



Nº 02

Indicador da Qualidade: Satisfação do cliente

SEDE: Rua Muriaé, 154 – Alto do Ipiranga – São Paulo/SP – CEP: 04260-900
 Fone/fax: (0xx11) 5069-0300

Visite nosso site www.ipem.sp.gov.br
 atendimento: 0800 - 130577



GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO

SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Órgão Delegado do INMETRO



Item Abrangência da Política da Qualidade: 1 – 2 – 3 – 4 – 5;
Objeto (Meta): Melhoria de 5% ao ano sobre 2.001
Periodicidade: Anual
Observações: Desdobrar a Pesquisa Existente;
Responsável: Ouvidoria

Como foi elaborado: O IPEM-SP está efetuando pesquisas junto a Fabricantes de Instrumentos, Produtos com marca de conformidade e Mercadorias Pré-embaladas anualmente e as porcentagens, referente aos anos de 2.001 e 2.002 são os abaixo:

Fabricantes de Instrumentos (23 fabricantes responderam o questionário em 2.002, com 12 quesitos, sendo que as porcentagens referem-se a médias destas perguntas)

Grau de Satisfação	2.001 (em porcentagem)	2.002 (em porcentagem)
0 (sem nota)	11%	7%
1 (Péssimo)	0	0
2 (Regular)	7%	2%
3 (Bom)	22%	13%
4 (Muito Bom)	37%	46%
5 (Ótimo)	23%	32%

Como nas porcentagens houve questionários que constam sem respostas, reformulamos a tabela acima, excluindo os sem notas em porcentagens.

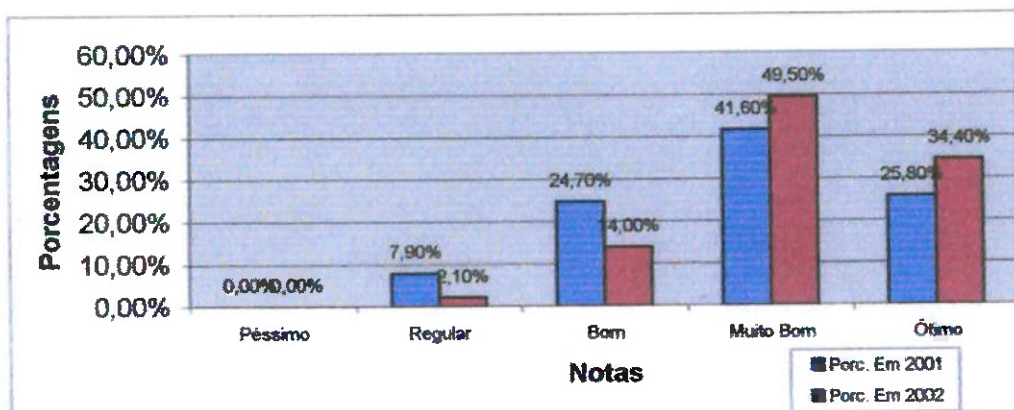
Grau de Satisfação	2.001 (em porcentagem)	2.002 (em porcentagem)
1 (Péssimo)	0	0
2 (Regular)	7,9%	2,1%
3 (Bom)	24,7%	14,0%
4 (Muito Bom)	41,6%	49,5%
5 (Ótimo)	25,8%	34,4%

Atribuindo-se os valores 1 para péssimo, 2 para regular, 3 para bom, 4 para muito bom e 5 para ótimo e multiplicando-se pelas respectivas porcentagens, temos que em 2.001, um total de 385,3%. Para 2002, esse total é de 416,2%. Desta forma, houve um crescimento no grau de satisfação para este segmento de 8,01%, superando-se a meta estabelecida.

Gráfico



SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Órgão Delegado do INMETRO



Marca de Conformidade (19 empresas responderam o questionário em 2.002, com 12 quesitos, sendo que as porcentagens referem-se a médias destas perguntas)

Grau de Satisfação	2.001 (em porcentagem)	2.002 (em porcentagem)
0 (sem nota)	19%	19%
1 (Péssimo)	0	2%
2 (Regular)	3%	3%
3 (Bom)	22%	15%
4 (Muito Bom)	23%	23%
5 (Ótimo)	33%	38%

Como nas porcentagens houve questionários que constam sem respostas, reformulamos a tabela acima, excluindo os sem notas em porcentagens.

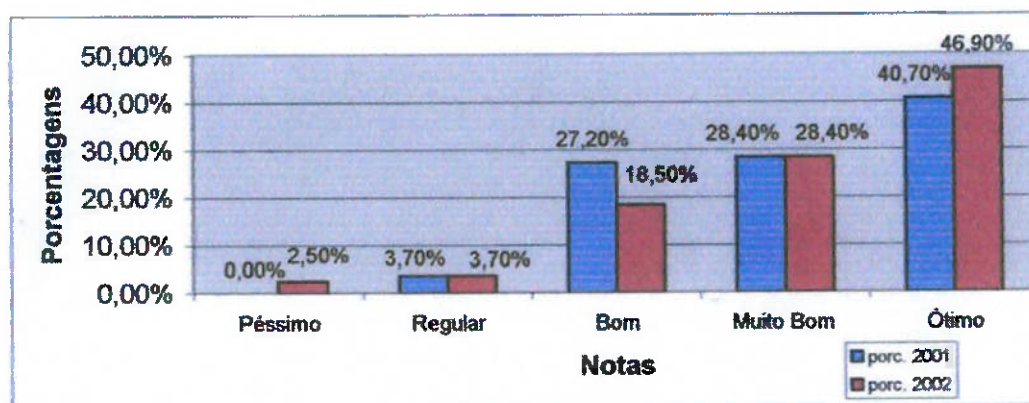
Grau de Satisfação	2.001 (em porcentagem)	2.002 (em porcentagem)
1 (Péssimo)	0	2,5%
2 (Regular)	3,7%	3,7%
3 (Bom)	27,2%	18,5%
4 (Muito Bom)	28,4%	28,4%
5 (Ótimo)	40,7%	46,9%

Atribuindo-se os valores 1 para péssimo, 2 para regular, 3 para bom, 4 para muito bom e 5 para ótimo e multiplicando-se pelas respectivas porcentagens, temos que em 2.001, um total de 406,1%. Para 2002, esse total é de 413,5%. Desta forma, houve um crescimento no grau de satisfação para este segmento de 1,82%.

Gráfico



SECRETARIA DA JUSTIÇA E DA DEFESA DA CIDADANIA
INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
 Órgão Delegado do INMETRO



Mercadoria Pré-Embalada (99 empresas responderam o questionário em 2.002, com 12 quesitos, sendo que as porcentagens referem-se a médias destas perguntas)

Grau de Satisfação	2.001 (em porcentagem)	2.002 (em porcentagem)
0 (sem nota)	21%	15%
1 (Pêssimo)	1%	0
2 (Regular)	4%	3%
3 (Bom)	23%	21%
4 (Muito Bom)	28%	27%
5 (Ótimo)	23%	34%

Como nas porcentagens houve questionários que constam sem respostas, reformulamos a tabela acima, excluindo os sem notas em porcentagens.

Grau de Satisfação	2.001 (em porcentagem)	2.002 (em porcentagem)
1 (Pêssimo)	1,3%	0
2 (Regular)	5,1%	3,5%
3 (Bom)	29,1%	24,7%
4 (Muito Bom)	35,4%	31,8%
5 (Ótimo)	29,1%	40,0%

Atribuindo-se os valores 1 para péssimo, 2 para regular, 3 para bom, 4 para muito bom e 5 para ótimo e multiplicando-se pelas respectivas porcentagens, temos que em 2.001, um total de 385,9%. Para 2002, esse total é de 408,3%. Desta forma, houve um crescimento no grau de satisfação para este segmento de 5,79%.

Gráfico