

PEDRO PELLEGRINI NETO
MÁRCIO ROBERTO DA SILVA
RODRIGO LOPES SANTOS PIMENTEL

**CrITÉRIOS de Excelência e Ferramentas da Qualidade:
uma integração em busca da excelência do desempenho**

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

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
2007

DEDICATÓRIA

Dedicamos o presente trabalho às nossas raízes, nossos pais, pelo incansável apoio e por tudo que fizeram para que nós chegássemos onde estamos.

Aos nossos mestres, pela paciência, colaboração e auxílio no processo de aprendizagem e a todos aqueles que de algumas formas nos apoiaram e incentivaram.

AGRADECIMENTOS

Manifestamos nossos sinceros agradecimentos a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para que este trabalho se tornasse possível.

Não podemos deixar de agradecer à instituição de ensino pelo apoio prestado, ao corpo docente do PECE – Programa de Educação Continuada em Engenharia, ressaltando o professor Dr. Moyses Szajnbock, pela revisão e orientações concedidas e, em especial, ao professor Dr. Adherbal Caminada que contribuiu com seus vastos conhecimentos, nos indicando caminhos possíveis e esclarecendo dúvidas.

Agradecemos, também, à FAESP/ IPCA – Faculdade de Administração de Empresas do Estado de São Paulo, mantida pelo Instituto Paulista de Ciências da Administração, sendo gratos especialmente ao Bibliotecário Edílson Gonçalves de Oliveira, pelas contribuições e atendimentos.

Às empresas que atenderam nossas necessidades acadêmicas, fornecendo materiais para consulta, concedendo-nos o direito de entrevistá-las, prestamos nossos sinceros agradecimentos.

E, finalmente, agradecemos principalmente às nossas famílias, pela compreensão, confiança, apoio e incentivos que foram fundamentais e imprescindíveis para os nossos estudos.

“Não se aprende no imaginário, teorizando ou apenas estudando. Há que se labutar e aplicar os conceitos e teoria no ambiente das organizações para se chegar ao verdadeiro aprendizado.”

Takeshy Tachizawa
Oswaldo Scaico

RESUMO

PELLEGRINI NETO, Pedro; **SILVA**, Márcio Roberto da; **PIMENTEL**, Rodrigo Lopes Santos. Critérios de Excelência e Ferramentas da Qualidade: uma integração em busca da excelência do desempenho. São Paulo: PECE/USP, 2007, 197p.

Nesta monografia encontra-se uma investigação e reflexão sobre os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), das sete ferramentas básicas e das sete ferramentas avançadas da qualidade para obtenção da excelência do desempenho. O intuito dessa obra é apresentar um trabalho desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica e incluindo três estudos de casos que identificam fatores críticos e oportunidades de melhoria, com sugestões de aplicação das ferramentas básicas e avançadas da qualidade no Critério de Excelência Clientes. Por meio dessa monografia, os leitores poderão ter um conhecimento mais aprofundado dos Critérios de Excelência, incluindo uma abordagem comentada e diferentes visões de cada critério. Além disso, as ferramentas da qualidade são apresentadas com a finalidade de contribuir para o conhecimento das características de cada uma delas para que se possa utilizá-las de modo mais adequado e de acordo com a necessidade de aplicação. Os experimentos foram realizados em uma empresa do setor de telecomunicações e em duas do setor automotivo. A metodologia aplicada compreende o conhecimento das organizações e a realização do diagnóstico, detectando o estágio em que elas se encontram em relação ao nível de excelência. O diagnóstico dos estudos de casos é obtido por meio de avaliações e análises críticas que conduzem à identificação dos fatores críticos e/ ou oportunidades de melhorias. O trabalho se completa quando, utilizando-se da ferramenta Matriz T, é possível estabelecer o relacionamento entre estes fatores críticos e/ ou oportunidades de melhorias com as ferramentas da qualidade. Em decorrência disso, são apresentadas sugestões de aplicação destas ferramentas de acordo com a necessidade da organização. Este cruzamento entre os fatores críticos ou oportunidades de melhorias com as ferramentas da qualidade é o diferencial desta monografia relacionado às metodologias atuais.

PALAVRAS-CHAVE: Critérios de Excelência, Ferramentas da Qualidade, Prêmio Nacional da Qualidade, Excelência do Desempenho.

ABSTRACT

PELLEGRINI NETO, Pedro; **SILVA**, Márcio Roberto da; **PIMENTEL**, Rodrigo Lopes Santos. Excellence Criteria and Quality Tools: an integration in the quest for excellence in performance. São Paulo: PECE/USP, 2007, 197p.

This dissertation presents an investigation and a reflection on the National Quality Award's Excellence Criteria, on the seven basic tools and the seven advanced quality tools to achieve excellence in performance. The purpose of this exercise is to present a project that has been developed from bibliographic research encompassing three case studies which identify critical factors and opportunities for improvement, with suggestions for the application of basic and advanced quality tools in the Client's Excellence Criterion. By going through this project, readers will achieve a deeper appreciation of the Excellence Criteria, including a commentary-enhanced approach and different views of each criterion. In addition, the quality tools are shown in order to provide a better understanding of the characteristics of each one, so that they can be used in the best possible manner and according to a given application's requirement. The experiments were performed in a telecommunications company and in two automotive-sector companies. The methodology employed encompasses the knowledge of companies and the performance of diagnostics, detecting the phase the companies are with regard to the excellence level. The case studies diagnostics is achieved through evaluations and reviews which lead to the identification of the critical factors or opportunities for improvement. The project is completed when, using a T Matrix tool, it is possible to establish the relationship between these critical factors and/or opportunities for improvement and the quality tools. As a result, suggestions for the applications of such tools are presented according to the organization's requirements. This cross-reference between the critical factors or opportunities for improvement and the quality tools is the differential offered by this project as compared to the current methodologies.

KEYWORDS: Excellence Criteria, Quality Tools, National Quality Awards, Excellence in Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Visão Geral da Monografia.....	17
Figura 2 – Modelo de Excelência da Gestão da FNQ.....	21
Figura 3 – Critérios, itens e pontuações máximas.....	22
Figura 4 – Faixas de Pontuação Global.....	26
Figura 5 – Formulação da estratégia.....	30
Figura 6 – Triângulo de conflitos potenciais e a administração de marketing.....	36
Figura 7 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo...44	
Figura 8 – Elementos de ação direta e indireta de uma organização.....	47
Figura 9 – Ferramentas da qualidade.....	50
Figura 10 – Exemplo de estratificação.....	53
Figura 11 – Exemplo do diagrama de Pareto.....	54
Figura 12 – Exemplo do diagrama de causa e efeito.....	56
Figura 13 – Exemplos dos tipos de distribuição de um histograma.....	57
Figura 14 – Exemplo do diagrama de dispersão.....	59
Figura 15 – Exemplo da folha de verificação.....	61
Figura 16 – Exemplo do gráfico de controle.....	63
Figura 17 – Exemplo da matriz L.....	65
Figura 18 – Exemplo da matriz T.....	66
Figura 19 – Exemplo da matriz Y.....	66
Figura 20 – Exemplo da matriz C.....	67
Figura 21 – Exemplo da matriz X.....	67
Figura 22 – Exemplo do PDPC.....	71

Figura 23 – Exemplo do diagrama de afinidade.....	73
Figura 24 – Exemplo do diagrama de relações correspondente à fase de construção.....	75
Figura 25 – Exemplo do diagrama de relações esquematicamente construído.....	75
Figura 26 – Exemplo do diagrama de árvore.....	77
Figura 27 – Símbolos e denominações do diagrama de seta.....	78
Figura 28 – Exemplo do diagrama de Seta.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação.....	24
Tabela 2 – Tabela de Pontuação (%) – Resultados.....	25
Tabela 3 – Exemplo da Matriz de Priorização por critérios.....	69
Tabela 4 – Classificação das ferramentas por categoria de aplicação.....	81

LISTA DE SIGLAS

8D	8 Disciplinas
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
DBM	Data Base Marketing
EFQM	European Foundation for Quality Management
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GQT	Gestão da Qualidade Total
JUSE	Union of Japanese Scientists and Engineers
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
PDCA	Plan Do Check Action
PDPC	Process Decision Program Chart
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade

RNC Relatório de Não-Conformidade

SAC Serviço de Atendimento ao Cliente

SUMÁRIO

1. Introdução.....	15
2. Critérios de Excelência do PNQ.....	19
2.1. Abordagem comentada do critério Liderança.....	27
2.2. Abordagem comentada do critério Estratégias e Planos.....	29
2.3. Abordagem comentada do critério Clientes.....	32
2.4. Abordagem comentada do critério Sociedade.....	34
2.5. Abordagem comentada do critério Informações e Conhecimento.....	38
2.6. Abordagem comentada do critério Pessoas.....	41
2.7. Abordagem comentada do critério Processo.....	43
2.8. Abordagem comentada do critério Resultados.....	46
3. Ferramentas da qualidade.....	50
3.1. Ferramentas básicas.....	51
3.1.1 Estratificação.....	52
3.1.2 Diagrama de Pareto.....	53
3.1.3 Diagrama de Causa e Efeito.....	55
3.1.4 Histograma.....	56
3.1.5 Diagrama de Dispersão.....	58
3.1.6 Folha de Verificação.....	60
3.1.7 Gráfico de Controle.....	61
3.2. Ferramentas avançadas.....	63
3.2.1 Diagrama de Matriz.....	64
3.2.2 Matriz de Priorização.....	68
3.2.3 Gráfico de Programa do Processo de Decisão (PDPC).....	69
3.2.4 Diagrama de Afinidade.....	71
3.2.5 Diagrama de Relações.....	73
3.2.6 Diagrama de Árvore.....	76
3.2.7 Diagrama de Seta.....	77
3.3. Categorias das ferramentas da qualidade.....	79
4. Metodologia aplicada nos estudos de casos.....	82

5. Estudos de casos.....	86
5.1. Estudo de caso da Alpha Telecomunicações.....	86
5.1.1 Perfil da Alpha Telecomunicações.....	86
5.1.1.1 Produtos da Alpha Telecomunicações.....	87
5.1.1.2 Principais clientes da Alpha Telecomunicações.....	87
5.1.1.3 Instalações da Alpha Telecomunicações.....	88
5.1.1.4 Destaques da Alpha Telecomunicações.....	88
5.1.2 Avaliação da Alpha Telecomunicações.....	88
5.1.3 Análise crítica da avaliação da Alpha Telecomunicações.....	89
5.1.3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....	89
5.1.3.2 Relacionamento com clientes.....	93
5.1.4 Proposta de utilização das ferramentas básicas e avançadas para os fatores críticos e oportunidades de melhoria.....	98
5.1.5 Conclusão do estudo de caso da Alpha Telecomunicações.....	100
5.2. Estudo de caso da Beta Sistemas Automotivos.....	101
5.2.1 Perfil da Beta Sistemas Automotivos.....	101
5.2.1.1 Produtos da Beta Sistemas Automotivos.....	102
5.2.1.2 Principais clientes da Beta Sistemas Automotivos.....	102
5.2.1.3 Instalações da Beta Sistemas Automotivos.....	103
5.2.1.4 Destaques da Beta Sistemas Automotivos.....	103
5.2.2 Avaliação da Beta Sistemas Automotivos.....	103
5.2.3 Análise crítica da avaliação da Beta Sistemas Automotivos.....	104
5.2.3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....	104
5.2.3.2 Relacionamento com clientes.....	108
5.2.4 Proposta de utilização das ferramentas básicas e avançadas para os fatores críticos e oportunidades de melhoria.....	111
5.2.5 Conclusão do estudo de caso da Beta Sistemas Automotivos.....	113
5.3. Estudo de caso da Gamma Sistemas Automotivos.....	114
5.3.1 Perfil da Gamma Sistemas Automotivos.....	114
5.3.1.1 Produtos da Gamma Sistemas Automotivos.....	114
5.3.1.2 Principais clientes da Gamma Sistemas Automotivos.....	115
5.3.1.3 Instalações da Gamma Sistemas Automotivos.....	115
5.3.1.4 Destaques da Gamma Sistemas Automotivos.....	116

5.3.2 Avaliação da Gamma Sistemas Automotivos.....	116
5.3.3 Análise crítica da avaliação da Gamma Sistemas Automotivos.....	116
5.3.3.1 Imagem e conhecimento de mercado.....	117
5.3.3.2 Relacionamento com clientes.....	120
5.3.4 Proposta de utilização das ferramentas básicas e avançadas para os fatores críticos e oportunidades de melhoria.....	125
5.3.5 Conclusão do estudo de caso da Gamma Sistemas Automotivos.....	127
6. Conclusão.....	129
7. Recomendações.....	131
Referências.....	132
Apêndice A – Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão.....	135
Apêndice B – Matriz T – Relação entre ferramentas, categorias e fatores críticos/ oportunidades.....	148
Apêndice C – Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão da empresa Alpha.....	150
Apêndice D – Matriz T da empresa Alpha.....	163
Apêndice E – Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão da empresa Beta.....	166
Apêndice F – Matriz T da empresa Beta.....	179
Apêndice G – Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão da empresa Gamma.....	182
Apêndice H – Matriz T da empresa Gamma.....	195

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aprofunda os estudos em um tema importante, de grande abrangência e almejado pelas empresas: a excelência do desempenho, com base nos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) auxiliados pelas ferramentas da qualidade.

Para situar o contexto em que se desenvolveu esta pesquisa, é válido ressaltar que com o advento da globalização da economia e da busca incessante da qualidade total, promoveu-se um cenário de competitividade no qual a concorrência deixou de ser local ou regional e passou a ser global, ou seja, um produto ou serviço tem concorrentes em várias localidades no mundo. Com o aumento da competitividade, as empresas necessitam que a aplicação de seus recursos tenha a maior efetividade e produtividade possível.

Em curto intervalo de tempo, a qualidade deixou de ser diferencial e tornou-se pré-requisito nos mais diversos setores da economia. Programas da Qualidade, com a utilização de suas ferramentas, passaram a ter grande aceitação no mundo ocidental. Desta forma é imperativo que as organizações busquem os melhores métodos, ferramentas e sistemas que possibilitem significativas melhorias na qualidade dos processos, produtos ou serviços entregues aos clientes, com foco em economia, resultados e satisfação das partes interessadas no negócio.

Com base nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi diagnosticar o estágio das empresas em relação ao nível de excelência, com base no Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), apontando os fatores críticos e oportunidades de melhoria das empresas estudadas e relacionando

com as sete ferramentas básicas e as sete avançadas da qualidade, de modo a contribuir para as organizações na busca da excelência do desempenho.

A situação problema é a melhoria do desempenho das empresas por meio da aplicação das ferramentas da qualidade, vislumbrando a excelência. Este problema pode ser delimitado na seguinte questão: por que utilizar ferramentas da qualidade na busca da excelência do desempenho?

Toda a abordagem monográfica tem foco na investigação das seguintes hipóteses:

H1. A abordagem de avaliação das empresas baseada nos Critérios de Excelência do PNQ e na utilização das ferramentas conhecidas da qualidade pode ajudar as empresas no sentido de serem reconhecidas como Classe Mundial.

H2. A prática de relacionamento entre ferramentas da qualidade, fatores críticos e oportunidades de melhoria detectados nas avaliações das empresas é adequada para as organizações buscarem a excelência.

A metodologia utilizada para desenvolvimento dessa pesquisa foi o levantamento bibliográfico para formulação da base teórica, aplicada nos casos estudados e nas reflexões a respeito dos fatores críticos e oportunidades de melhoria.

Para os estudos de caso, foram utilizadas empresas reconhecidas no mercado do setor de telecomunicações e automotivo, inclusive, apresentando-as com nomes fictícios. A idéia foi realizar nas empresas um diagnóstico do Critério Clientes do PNQ e apresentar uma proposta para cada uma delas alcançar excelência do desempenho por meio do uso das ferramentas da qualidade.

A escolha do tema deveu-se, principalmente, ao interesse em investigar um sistema de gestão da excelência, aprofundar estudos nas ferramentas da qualidade,

criar métodos práticos de avaliação das empresas, possibilitando às organizações buscarem excelência com resultados financeiros positivos e atraentes.

Quanto à estrutura do texto, este trabalho consta de seis capítulos os quais foram desenvolvidos a partir da visão geral da monografia apresentada na Figura 1.

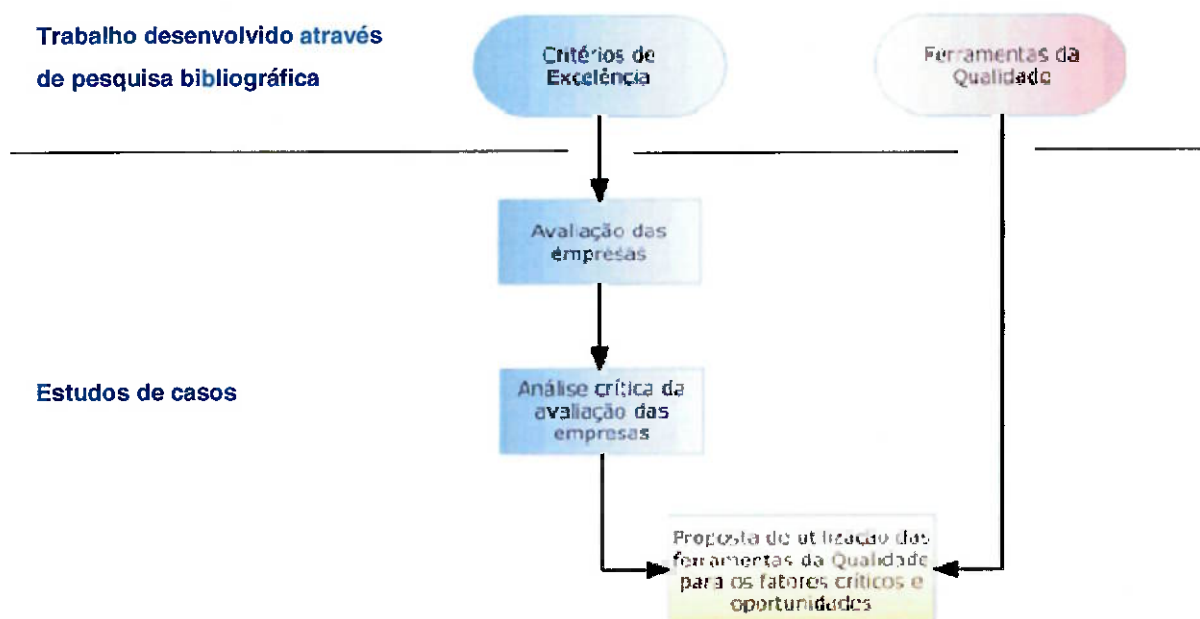


Figura 1. Visão Geral da Monografia (criada pelos autores).

Nesta Introdução, se apresenta a metodologia aplicada para investigação e realização da monografia. No **Capítulo 2** encontra-se o Modelo de Excelência da Gestão, o sistema de pontuação e os fundamentos da excelência com uma abordagem comentada dos critérios, sendo estes constituídos por Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. No **Capítulo 3** são apresentadas as ferramentas básicas e as avançadas da qualidade. São abordados os fundamentos, a história, os conceitos, o objetivo, as possibilidades de uso e o procedimento de construção de cada ferramenta. No final do capítulo, elas são agrupadas por categoria de

aplicação. No **Capítulo 4** é descrita a metodologia aplicada nos estudos de casos. No **Capítulo 5** são apresentados os estudos de casos, informando o perfil de cada empresa, a avaliação por meio dos formulários de diagnóstico, detectando o grau de pontuação de cada empresa no Critério Clientes de acordo com o sistema de pontuação da FNQ publicada em 2006. Além disso, é apresentada a análise crítica dos resultados obtidos e as propostas para aplicação das ferramentas da qualidade. No **Capítulo 6**, apresentam-se as conclusões necessárias para validar ou rejeitar as hipóteses de trabalho face às informações obtidas ao longo da pesquisa. E, finalmente, para esclarecer que o assunto não foi esgotado e, dessa forma deixar recomendações para novos estudos e pesquisas que contribuam para um maior desenvolvimento na área, foi criado o **Capítulo 7**.

Em suma, esta pesquisa foi desenvolvida para criar valor às organizações que pretendem buscar a excelência do desempenho com o auxílio das ferramentas da qualidade.

2 CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ

Em 1950, no Japão, a *Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)* criou o *Deming Prize* com o objetivo de premiar as empresas que demonstram excelência na qualidade do produto. (TAGUE, 2005).

Em 1987, nos Estados Unidos, o *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* foi criado por uma lei pública, sendo o mais alto nível de reconhecimento para a excelência do desempenho que uma organização pode receber. (NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY, 2006).

No ano seguinte, nasceu a *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, organização de direito privado e sem fins lucrativos, criada por 14 membros, com a missão de ser a força direcionadora da excelência na Europa. (URAS, 2000).

De acordo com a FNQ (2006, p. 10), “Diversos países seguiram o modelo americano com a mesma estrutura lógica, definindo prêmios nacionais e modelos de referência em gestão”.

No Brasil não foi diferente. O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foi também desenvolvido baseado nos critérios de avaliação e na estrutura sistêmica do Malcolm Baldrige. (PRADO FILHO, 2003).

“Vale destacar que na ocasião o modelo europeu estava no primeiro ciclo e o Deming ainda não havia sido reformulado, estando ainda muito focado em ferramentas estatísticas e processos industriais”. (URAS, 2000, p. 26).

Assim, “A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNPQ) foi criada, em outubro de 1991, como entidade sem fins lucrativos, por 39 organizações,

privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) [...]” (FNQ, 2006, p. 8).

“O modelo do PNQ teve grande aceitação no Brasil, sendo usado por empresas privadas, nacionais e grandes grupos multinacionais, órgãos governamentais, além de servir de base para diversos prêmios setoriais e regionais.” (URAS, 2000, p. 26-27).

Os Critérios de Excelência do PNQ constituem então um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. São construídos a partir de uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho. (PRADO FILHO, 2003, p. 62)

Os critérios de Excelência 2006, da FNQ são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados, mostrados na Figura 2 a seguir, que representa o Modelo de Excelência da Gestão.

Modelo de Excelência da Gestão®

Uma visão sistêmica da gestão organizacional



Figura 2. Modelo de Excelência da Gestão da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade, 2006).

O Modelo de Excelência da Gestão da FNQ está baseado no ciclo PDCA (*Plan Do Check Action*), no qual os critérios Liderança, Sociedade, Clientes e Estratégias, na cor azul, se referem à etapa de planejamento (P) do ciclo. Os critérios Pessoas e Processos, na cor verde, correspondem à etapa de execução (D). Os resultados, na cor amarela, se referem à etapa de controle (C), e as Informações e Conhecimento retornam a toda organização com o objetivo de executar as ações e buscar o aprendizado organizacional, complementando o ciclo com a etapa referente à ação (A). (FNQ, 2006).

Para cada critério, existe uma pontuação máxima definida pela FNQ, sendo que em 2006 o total de pontos possíveis é de 1000 pontos. A Figura 3 a seguir mostra a pontuação para cada critério e seus itens.

Critérios e Itens	Pontuação Máxima
1 Liderança	110
1.1 Sistema de liderança	40
1.2 Cultura da excelência	40
1.3 Análise do desempenho da organização	30
2 Estratégias e planos	60
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Implementação das estratégias	30
3 Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
4 Sociedade	60
4.1 Responsabilidade socioambiental	30
4.2 Ética e desenvolvimento social	30
5 Informações e conhecimento	60
5.1 Gestão das informações da organização	20
5.2 Gestão das informações comparativas	20
5.3 Gestão dos ativos intangíveis	20
6 Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7 Processos	110
7.1 Gestão de processos principais do negócio e dos processos de apoio	50
7.2 Gestão de relacionamento com os fornecedores	30
7.3 Gestão econômico-financeira	30
8 Resultados	450
8.1 Resultados econômico-financeiros	100
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3 Resultados relativos à sociedade	60
8.4 Resultados relativos às pessoas	60
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30
Total de Pontos Possíveis	1.000

Figura 3. Critérios, itens e pontuações máximas (Fundação Nacional da Qualidade, 2006).

O sistema de pontuação é fundamentado por Itens de Enfoque e Aplicação e Itens de Resultados. Inserida nos Itens de Enfoque e Aplicação, a dimensão Enfoque retrata o conjunto das práticas de gestão descritas em um determinado

Item dos Critérios de Excelência. Por outro lado, a dimensão Aplicação retrata a disseminação e o uso do enfoque pela organização. Com relação aos Itens de Resultados, referem-se, essencialmente às conseqüências da aplicação dos enfoques. (FNQ, 2006).

Os fatores considerados para a avaliação dos itens de Enfoque e Aplicação são: Adequação, Proatividade, Refinamento, Inovação, Disseminação, Continuidade e Integração. Para os itens de resultados, os fatores considerados são: Relevância, Nível Atual e Tendência. (FNQ, 2006).

Os itens de Enfoque e Aplicação são pontuados de acordo com as diretrizes da Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação, mostrada na Tabela 1 a seguir, e conforme a seqüência abaixo:

- Escolher a linha que melhor se ajusta ao item, com base no estágio dos fatores para a pontuação Adequação, Proatividade, Refinamento, Inovação.
 - Avaliar o estágio dos fatores Disseminação, Continuidade, Integração e escolher a coluna cuja descrição se aproxima mais da situação encontrada no Item.
 - Multiplicar o percentual encontrado no cruzamento entre as duas faixas selecionadas (linha e coluna) anteriormente pela pontuação máxima do Item.
- (FNQ, 2006).

	Disseminação, continuidade e integração.						
		1	2	3	4	5	6
	Adequação, proatividade, refinamento e inovação.	- As práticas de gestão apresentadas não estão disseminadas. - Uso não relatado. - Nenhuma evidência de integração.	- As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. - Uso continuado em algumas práticas de gestão. - Nenhuma evidência de integração.	- As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas pela maioria das principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. - Uso continuado na maioria das práticas de gestão. - Algumas evidências de integração.	- As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. - Uso continuado em quase todas as práticas. - Apresentada a maioria das evidências esperadas de integração.	- As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em quase todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. - Uso continuado em todas as práticas. - Apresentada a maioria das evidências esperadas de integração.	- As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. - Uso continuado em todas as práticas. - Evidências de plena integração.
F	- As práticas de gestão são adequadas a todos requisitos do item. - O atendimento a todos requisitos é proativo. - Todas as práticas são refinadas. - A inovação está presente em algumas práticas.	10	30	50	70	90	100
E	- As práticas de gestão são adequadas a todos requisitos do item. - O atendimento a quase todos requisitos é proativo. - Quase todas as práticas são refinadas. - A inovação está presente em algumas práticas.	10	30	50	70	80	90
D	- As práticas de gestão são adequadas a quase todos requisitos do item. - O atendimento à maioria dos requisitos é proativo. - A maioria das práticas é refinada.	10	30	50	60	70	70
C	- As práticas de gestão são adequadas à maioria dos requisitos do item. - O atendimento a alguns requisitos é proativo. - Algumas práticas são refinadas.	10	30	40	50	50	50
B	As práticas de gestão são adequadas a alguns requisitos do item.	10	20	30	30	30	30
A	As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do item ou não estão relacionadas.	0	0	0	0	0	0

Notas: N1 Abrangência: "alguns" (<50% ou =50%); "maioria" (>50%); "quase todos" (>75% ou =75%), e "todos" (100%); N2 Considerar que cada pergunta dos Itens de Enfoque e Aplicação contempla um ou mais requisitos.

Tabela 1 - Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação (Fundação Nacional da Qualidade, 2006).

Os itens de Resultados são pontuados de acordo com as diretrizes da Tabela de Pontuação (%) – Resultados, mostrada na Tabela 2 a seguir, e conforme a seqüência abaixo:

- Escolher a linha que melhor se ajusta ao item, com base no estágio dos fatores para a pontuação Relevância, Nível Atual.
- Avaliar o estágio do fator Tendência e escolher a coluna cuja descrição se aproxima mais da situação encontrada no item.
- Multiplicar o percentual encontrado no cruzamento entre as duas faixas selecionadas (linha e coluna) anteriormente pela pontuação máxima do Item. (FNQ, 2006).

Tendência	Relevância e nível atual.	1	2	3	4	5	6
		• Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências (insuficiência de dados).	• Tendências favoráveis em alguns resultados apresentados.	• Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados.	• Tendências favoráveis em quase todos resultados apresentados.	• Tendências favoráveis em quase todos resultados apresentados. • Nenhum resultado apresentado demonstra tendência desfavorável.	• Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados.
F	• Todos os resultados relevantes foram apresentados. • O nível atual de todos os resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes, sendo referencial de excelência em alguns deles.	10	30	50	70	90	100
E	• Todos os resultados relevantes foram apresentados. • O nível atual de quase todos os resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes, sendo referencial de excelência em algum deles.	10	30	50	70	80	90
D	• Quase todos os resultados relevantes foram apresentados. • O nível atual da maioria dos resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	10	30	50	60	70	70
C	• A maioria dos resultados relevantes foi apresentada. • O nível atual de alguns resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	10	30	40	50	50	50
B	• Alguns resultados relevantes foram apresentados. • O nível atual dos resultados apresentados é inferior às informações comparativas pertinentes ou nenhuma informação comparativa pertinente foi apresentada.	10	20	30	30	30	30
A	• Não foram apresentados resultados relevantes.	0	0	0	0	0	0

Notas: N1 Para definir a abrangência dos termos "alguns" (<50% ou =50%), "maioria" (>50%), "quase todos" (>75% ou =75%) e "todos" (100%), considerar somente os resultados relevantes apresentados.

Tabela 2 - Tabela de Pontuação (%) – Resultados (Fundação Nacional da Qualidade, 2006).

A soma da pontuação dos 24 itens dos Critérios de Excelência 2006, resulta na pontuação global que, representa o estágio em que se enquadra a organização avaliada. A Figura 4 a seguir apresenta as faixas de pontuação que definem os estágios da Organização. Assim, a organização consegue identificar o seu nível e o quanto ela está distante ou próxima de ser uma empresa de Classe Mundial.

Faixa		Estágio da Organização
Nº	Pontuação	
9	851 - 1000	Enfoques altamente refinados, inovadores, proativos, totalmente disseminados, plenamente integrados e com uso contínuo. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança reconhecida como "referencial de excelência" na maioria das áreas, processos ou produtos.
8	751 - 850	Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso contínuo e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Forte integração. Tendências favoráveis em todos resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.
7	651 - 750	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso contínuo em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.
6	551 - 650	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso contínuo em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo.
5	451 - 550	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso contínuo em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando a integração. A maioria dos resultados apresenta tendências favoráveis. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.
4	351 - 450	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso contínuo na maioria das práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, mas existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. São apresentados alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas.
3	251 - 350	Enfoques adequados aos requisitos de alguns itens, sendo os mesmos basicamente reativos, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem muitas incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques são apresentados e algumas tendências favoráveis.
2	151 - 250	Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados.
1	0 - 150	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos dos Critérios, não tendo sido iniciada a aplicação. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.

Figura 4. Faixas de Pontuação Global. (Fundação Nacional da Qualidade, 2006).

2.1 ABORDAGEM COMENTADA DO CRITÉRIO LIDERANÇA

O Critério Liderança objetiva estabelecer aspectos como: visão, missão, políticas e expectativas da organização. Indubitavelmente a definição clara, concisa e coesa da missão, visão, políticas, valores e princípios em uma organização, deve ser considerado como fator fundamental para a cultura da excelência.

“Comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização, capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro.” (FNQ, 2006, p. 16).

Este critério examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da Direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é implementada a governança, como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional. (FNQ, 2006, p. 26).

Robbins (2002, p. 371) define liderança como “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

Na mesma linha de raciocínio, Chiavenato (1994) complementa que além do processo de influência interpessoal visando a consecução de um ou de diversos objetivos específicos, a liderança é dirigida por meio do processo da comunicação humana, exercida numa dada situação e com foco na redução da incerteza do grupo.

Toda organização necessita de um comando, uma referência orientativa para acompanhar a diretriz e voltar-se sempre ao objetivo comum. Ademais o papel de um líder transcende as técnicas de gerenciamento de projetos e invade a área da motivação e auto-estima dos participantes do grupo.

De acordo com Chiavenato (1994, p.148) "O líder motiva as pessoas, elevando a sua auto-estima e o seu sentimento de realização."

A eficácia de um líder consiste em: [...] Motivar pessoas e grupos de trabalho através da própria tarefa, do clima organizacional adequado, proporcionando condições ótimas para o alcance dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais dos membros da equipe. (CHIAVENATO 1994, p.148).

A direção tem papel fundamental nas questões cruciais da organização, seja no aspecto interno ou externo, tornando as equipes motivadas para enfrentar os desafios e obter maior proximidade com seus diversos públicos nas questões importantes da empresa.

O fato de executivos das empresas estarem mais presentes e atuantes em todos os momentos da companhia pode refletir positivamente no aspecto motivacional, ficando mais fácil sensibilizar os empregados para acolher as decisões e participar de maneira mais atuante na concretização dos objetivos da organização.

No processo de desenvolvimento de uma organização é necessário um modelo exemplar de liderança. É preciso um conjunto de líderes comprometidos com processos empresariais e foco na eficácia dos resultados para obter excelência.

2.2 ABORDAGEM COMENTADA DO CRITÉRIO ESTRATÉGIAS E PLANOS

O sucesso sustentado dos resultados é suportado por um Plano formulado com objetivos claros e metas que sejam compatíveis com a estratégia da organização, que sejam quantificáveis, desafiáveis, porém atingíveis, importantes para o trabalho em equipes, que facilitem o processo, que tenham um intervalo de tempo para seu cumprimento e que sejam difundidas apenas as partes interessadas.

Este critério examina, em detalhe, o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para todos os setores da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos. (FNQ, 2006, p. 29).

Uma organização para ser competitiva no mercado atual, necessita formular estratégias e planos de atuação fundamentados em análises minuciosas e construções de cenários e mapas estratégicos, considerando os riscos conseqüentes e recompensas potenciais.

O êxito da organização no alcance dos resultados depende da “Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado no curto e no longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização.” (FNQ, 2006, p. 16)

A análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta útil para entender a situação global da organização. Esta abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos internos de uma organização com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta. (CERTO; PETER, 1993, p.113)

Entretanto, somente a análise do ambiente, considerando os fatores internos e externos, é insuficiente para a formulação da estratégia. Também é necessário definir claramente a missão, a visão, as políticas e os objetivos de curto e longo prazo, ou seja, as diretrizes do modelo de negócio da organização em relação às perspectivas do mercado de sua atuação.

A organização formula as estratégias e planos para determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos e fortalecer sua posição competitiva, baseados na análise do ambiente interno e externo e nas diretrizes. (CERTO; PETER, 1993). A figura 5 mostra a formulação da estratégia dentro do processo de administração.

O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA



Figura 5. Formulação da estratégia (Certo; Peter, 1993).

A importância da formulação da estratégia está diretamente associada à minimização de riscos em busca do êxito no prazo almejado. O desafio está em construir uma estratégia e planos efetivos que proporcionem a obtenção de melhores resultados com máxima produtividade dos recursos organizacionais.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. (PORTER, 1991, p.16)

[...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. (OLIVEIRA, 2002, p. 196).

As empresas podem formular e divulgar sua estratégia por meio de um sistema integrado de duas a três dúzias de indicadores aproximadamente, que mostram as relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, inclusive indicadores de tendência, indicadores de resultados e ciclos de aprendizado que avaliam a trajetória, ou plano de vôo, da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 57)

Após a definição dos objetivos, da construção do mapa estratégico e do estabelecimento dos planos de ação, é fundamental promover uma comunicação efetiva com os setores envolvidos, fazendo com que todos se comprometam em atuar de forma harmônica na implementação e na busca da estratégia.

“O general que vence uma batalha, fez muitos cálculos no seu templo, antes de ser travado o combate. O general que perde uma batalha, fez poucos cálculos antes.” (TZU, 2003, p. 20).

Portanto, uma organização atuando sem estratégias e planos definidos está fadada ao fracasso. Em contrapartida, a organização que implementa estratégias com o objetivo de promover diferenciais competitivos e proporcionar valores a todas as partes interessadas, terá mais chances para vencer as batalhas da rivalidade no mercado.

2.3 ABORDAGEM COMENTADA DO CRITÉRIO CLIENTES

A empresa é uma organização de pessoas, que utiliza capital, destinado a racionalizar a produção de bens e serviços para gerar riqueza aos acionistas e atender entre outros fatores às necessidades e expectativas dos clientes.

Este critério examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; e estreita o seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como avalia a insatisfação. (FNQ, 2006, p. 31).

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender as necessidades e expectativas de seus clientes. Ademais, com base nos Critérios de Excelência de 2004 (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2003), o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização é o conhecimento das necessidades e expectativas atuais e futuras dos clientes.

A organização possui foco no cliente quando essas necessidades estão claras para todas as pessoas da organização. Iniciativas visando desenvolver e oferecer produtos diferenciados podem ser utilizadas para a criação de novos segmentos e até mesmo surpreender os mercados existentes. As estratégias, planos de ação e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes. (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2003, p. 14).

O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças no ambiente externo, principalmente no que diz respeito aos concorrentes e a movimentação dos clientes em relação a novas demandas e necessidades. Estas preocupações são fundamentais para o aumento da competitividade da organização. (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2003).

Com a evolução dos mercados e o acirramento da concorrência pode-se afirmar que existe atualmente uma valorização do processo de desenvolvimento do cliente por parte das organizações. Diante desse enfoque, a gestão do relacionamento com o cliente, torna-se cada vez mais necessária para a permanência e evolução de empresas eficazes e lucrativas no mercado. Esses processos têm sido estudados sob diferentes pontos de vista, que tanto podem aumentar o grau de complexidade, quanto enriquecer o conteúdo para o direcionamento estratégico das empresas que assumem ou pretendem assumir o marketing de relacionamento.

“A qualidade é intrínseca ao produto, porém, o cliente é o “arbitro” final, que julga a partir de suas próprias percepções.” (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2003, p. 13).

O foco no cliente pode ser alcançado por meio das técnicas de segmentação de produtos e serviços, além da utilização de fidelização e do marketing de relacionamento.

Kotler (1998, p.30) cita que “As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos “ganha-ganha” a longo prazo com os consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores.”

De acordo com as conclusões de Kotler (1998, p. 619) “Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua.”

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.” (GORDON, 1998, p. 31).

Diante das definições abordadas pela FPNQ, Kotler e Gordon, nota-se que existe uma grande necessidade em gerar uma relação de confiança duradoura com os consumidores importantes, e a forma de interpretar e aplicar esses conceitos nas organizações pode oferecer vantagem competitiva para as organizações.

2.4 ABORDAGEM COMENTADA DO CRITÉRIO SOCIEDADE

Nestes tempos de globalização e reestruturação competitiva, as empresas que se preocupam com a ética e conseguem converter suas preocupações em práticas efetivas, mostram-se mais capazes de competir com sucesso e conseguem obter não apenas a satisfação e a motivação dos seus profissionais, mas também resultados compensadores em seus negócios.

Este critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável – por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade – e como interage com a sociedade de forma ética e transparente. (FNQ, 2006, p. 33).

A sobrevivência e evolução das empresas e de seus negócios estão associadas cada vez mais a sua capacidade de adotar e aperfeiçoar condutas marcadas pela seriedade, humildade, justiça e pela preservação da integridade e dos direitos das pessoas.

Estes princípios promovem intensamente a necessidade de uma atuação empresarial socialmente responsável.

Responsabilidade social é o grau de obrigações que uma organização assume através de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. (Chiavenato, 1999, p. 121).

Com base neste conceito, pode-se afirmar que além de ações éticas e morais, uma empresa socialmente responsável também procura alcançar seus próprios interesses. Portanto, a responsabilidade social pode ser considerada uma estratégia para o desenvolvimento social e organizacional.

“A responsabilidade social potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o valor da organização.” (FNQ, 2006, p. 17).

Carrol (1979 apud Donaire, 1999, p. 22) compartilham da seguinte conceituação: “A responsabilidade social das organizações diz respeito às expectativas econômicas, legais, éticas e sociais que a sociedade espera que as empresas atendam, num determinado período de tempo.”¹

Entretanto, as relações das empresas com a comunidade, na área mercadológica, envolvem diversos fatores conflitantes. Cabe salientar que a empresa ao aplicar esforços para satisfazer os desejos e necessidades dos consumidores, maximizar o lucro do acionista e garantir o bem-estar da sociedade, considerando seus respectivos interesses, entra em um triângulo de conflitos potenciais, mostrado na figura 6, no qual a administração de marketing é essencial para erradicar os atritos entre os interessados no negócio.

¹ CARROL, Archie B. A conceptual model of corporate social performance. Georgia: College of Business Administration, 1979. Working paper 79055 p. 9.



Figura 6. Triângulo de conflitos potenciais e a administração de marketing (criada pelos autores).

A empresa se viabiliza por meio da sociedade, consumindo os recursos que constituem o patrimônio natural, além de utilizar os recursos de capital, de tecnologia e de mão-de-obra, que são parte de seu patrimônio cultural, social e econômico. Realizando um investimento em projetos sociais, a empresa assume sua responsabilidade social e oferece algo em troca ao que por ela foi extraído da sociedade.

A responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseado na apropriação e uso de recursos que originalmente não lhe pertencem. (MELO NETO; FROES, 1999, p. 82).

D'Ambrósio; Mello (1998 apud Melo Neto; Froes, 1999, p. 78) compartilham da seguinte conceituação:

A responsabilidade social de uma empresa consiste na sua "decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce".²

Contudo, e segundo Melo Neto; Froes (1999, p. 78):

[...] apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores.

A sociedade sempre tem expectativas perante as ações da empresa, pois suas decisões estratégicas e o impacto de suas atividades produtivas interferem no cenário econômico e social.

Quando as pessoas falam em responsabilidades sociais da empresa, estão pensando em termos dos problemas que surgem quando o empreendimento da empresa lança sua sombra no cenário social, e os princípios éticos que devem governar as relações entre empresa e sociedade. (Eells, Walton apud Hampton, 1990, p. 126).

A responsabilidade social da corporação envolve a realização de atividades que podem ajudar a sociedade mesmo que não contribuam diretamente para o lucro da empresa.

Com base nos conceitos citados, a responsabilidade social pode ser entendida como a demonstração de preocupação da empresa não só em produzir bens e serviços visando o lucro, mas em participar de forma ativa dos programas sociais voltados para o bem estar da comunidade, de seus funcionários e da sociedade em geral, proporcionando satisfação aos seus clientes e rentabilidade ao

² D'Ambrósio, D. & Mello, P.C. "A responsabilidade que dá retorno social", Gazeta Mercantil 10/11/98, p. c-8.

negócio. Desse modo, a empresa socialmente responsável é aquela que consegue criar métodos, planos e incentivos para que, interna e externamente seja identificada como uma empresa cidadã e que agrega valor ao cliente mantendo a ética nas relações.

2.5. ABORDAGEM COMENTADA DO CRITÉRIO INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Nos tempos atuais, as informações e o conhecimento são considerados como fatores chaves no negócio. A utilização estruturada, coesa, coerente e objetiva, pode contribuir para minimizar riscos e incertezas e alcançar rapidamente os objetivos.

“Este critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos seus ativos intangíveis.” (FNQ, 2006, p. 35).

Lucas (1990 apud Fernandes, 2001, p. 22) compartilha da seguinte conceituação: “A informação: “É uma entidade que reduz a incerteza sobre um evento ou estado”. Quanto maior a quantidade de informação, menor a incerteza, e vice-versa.”³

No entanto, é válido ressaltar que as informações devidamente estruturadas contribuem para as decisões, caso os dados trabalhados sejam significativos.

³ Henry C. Lucas, *Information systems concepts for management*, Londres, McGraw-Hill, 1990.

Nesse ponto é oportuno apresentar algumas outras definições de informação:

“Comunicação ou notícia trazida ao conhecimento de uma pessoa ou do público [...]” (FERREIRA, 1999, p. 1109).

“[...] é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.” (OLIVEIRA, 1998, p. 34).

[...] é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada. (OLIVEIRA, 1998, p. 36).

De acordo com NBR ISO 9000:2000, item 3.7.1, informações são “dados significativos”. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 12).

Com base nestes conceitos, pode-se afirmar que a análise das informações confiáveis, obtidas interna ou externamente, em forma de dados e fatos estruturados e significativos, trazida ao conhecimento das partes interessadas, é premissa fundamental para tomada de decisões.

“[...] decisão é uma ação tomada com base na análise de informações.” (OLIVEIRA, 1998, p. 37).

Desse modo, a tomada de decisões baseadas em informações exclusivas, confiáveis e significativas, pode representar um diferencial competitivo.

“O consumo da informação caracteriza-se pela capacidade de a organização se utilizar da informação como vantagem competitiva [...]”. (FERNANDES, 2001, p. 211).

“O problema é que a informação se deprecia ou deteriora muito rapidamente, daí a necessidade de possuir meios ágeis para a sua propagação.” (FERNANDES, 2001, p. 22).

Por este fato, para usar a informação como vantagem competitiva, o fator crucial é o gerenciamento das informações. Para isto, deve-se levar em conta a necessidade de conceber confiabilidade, agilidade e seletividade das informações para a tomada de decisões alinhadas à estratégia.

Definitivamente, para a organização ter um processo de tomada de decisões eficaz em todos os níveis, deve dispor de sistemas estruturados de informação e deve também, desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas, ou seja, uma gestão de informações adequada ao seu negócio. (FNQ, 2006).

De acordo com NBR ISO 9004, para gerenciar as informações, convém que a organização:

- identifique suas necessidades de informação,
 - identifique e acesse fontes internas e externas de informação,
 - converta informações em conhecimento para uso na organização,
 - use os dados, as informações e o conhecimento para estabelecer e alcançar suas estratégias e objetivos,
 - assegure segurança e confidencialidade apropriadas, e
 - avalie os benefícios decorrentes do uso da informação para melhorar a gestão de informação e de conhecimento.
- (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 17).

De uma forma geral, as informações representam a inteligência da organização em todos os níveis, e o conhecimento adquirido por meio delas deve ser retido pela organização para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente. (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2003).

Este conhecimento adquirido deve ser organizado, difundido e intensificado por meio de um sistema de gestão de ativos intangíveis estruturados, com o objetivo de buscar com discernimento a excelência do desempenho.

“Os ativos intangíveis foram definidos como “conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial”[...]”⁴ BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE E CIO INSIGHT (2002 apud KAPLAN; NORTON, 2004, p. 207).

De acordo com Kaplan; Norton (2004), são considerados ativos intangíveis o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional. O capital humano corresponde às competências estratégicas, ou seja, as habilidades, o talento e conhecimento das pessoas; o capital da informação corresponde à disponibilidade de sistemas de informação, de infra-estrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento; e, por fim, o capital organizacional corresponde à cultura, liderança, alinhamento de metas e incentivos com a estratégia e trabalho em equipe para alcançar os resultados.

Em decorrência disso, pode-se afirmar que a gestão das informações e dos ativos intangíveis são elementos essenciais para a busca da excelência.

2.6 ABORDAGEM COMENTADA DO CRITÉRIO PESSOAS

As pessoas são fundamentais em toda e qualquer estrutura organizacional, porquanto são elas que executam e gerenciam as atividades inter-relacionadas por meio da aplicação de sua força de trabalho em função da estratégia. Segundo

⁴ Balanced Scorecard Collaborative e CIO Insight, 2002 (634 participantes)

Fischer (2002, p. 11), “Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso.”

Isto se comprova na citação de Souza (2002, p. 337), que afirma: “Os empresários mais bem-sucedidos já entenderam que ainda não inventaram nada melhor do que pessoas para aumentar a competitividade de seus negócios.”

Devido a essa importância, a FNQ definiu o critério Pessoas como requisito fundamental a ser atendido para alcançar a excelência do desempenho, pois elas pertencem à etapa de execução do ciclo PDCA.

Este critério examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas. (FNQ, 2006, p. 38).

Para que a organização obtenha sucesso é necessário investir nas pessoas, concedendo-lhes capacitação, oportunidades, desafios, benefícios, desenvolvendo criatividade e habilidades, aprimorando conhecimentos, e proporcionando um ambiente favorável à motivação, incluindo a qualidade de vida.

[...] se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. (CHIAVENATO, 2004, p. 5)

A valorização das pessoas, num ambiente de trabalho com respeito, orgulho em fazer parte do grupo, credibilidade, imparcialidade, e principalmente, com equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, são premissas que promovem a

satisfação do funcionário e conseqüentemente um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência.

Portando, as pessoas significam para as organizações, um diferencial para o sucesso, ou seja, vantagem competitiva no mercado globalizado, e devem ser valorizadas em suas estratégias.

2.7 ABORDAGEM COMENTADA DO CRITÉRIO PROCESSOS

Os processos correspondem à etapa de execução, atuando com eficiência nos recursos existentes, estritamente com foco nos resultados e fundamentalmente para agregar valor aos clientes.

Este critério examina como a organização identifica os processos de agregação de valor; e identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o relacionamento com os fornecedores e conduz a sua gestão financeira, visando à sustentabilidade econômica do negócio. (FNQ, 2006, p. 41).

Para Slack (1999, p.31) processo é o “[...] uso de recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir *outputs*.”

Segundo a NBR ISO 9000, processo é “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p.10).

De acordo com Juran (1997, p.222) processo é “[...] uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta.”

Com base nestes conceitos, pode-se afirmar que processos são atividades ou séries sistemáticas ordenadas de ações interligadas, que utilizam seus recursos de maneira eficiente, para transformar insumos em produtos com o objetivo de agregar valor ao cliente.

Na área de serviços, Ramaswamy (1996 apud Wood Jr., 2001, p. 19) compartilham da seguinte conceituação: “[...] os processos são seqüências de atividades necessárias para realizar as transações e prestar o serviço.”⁵

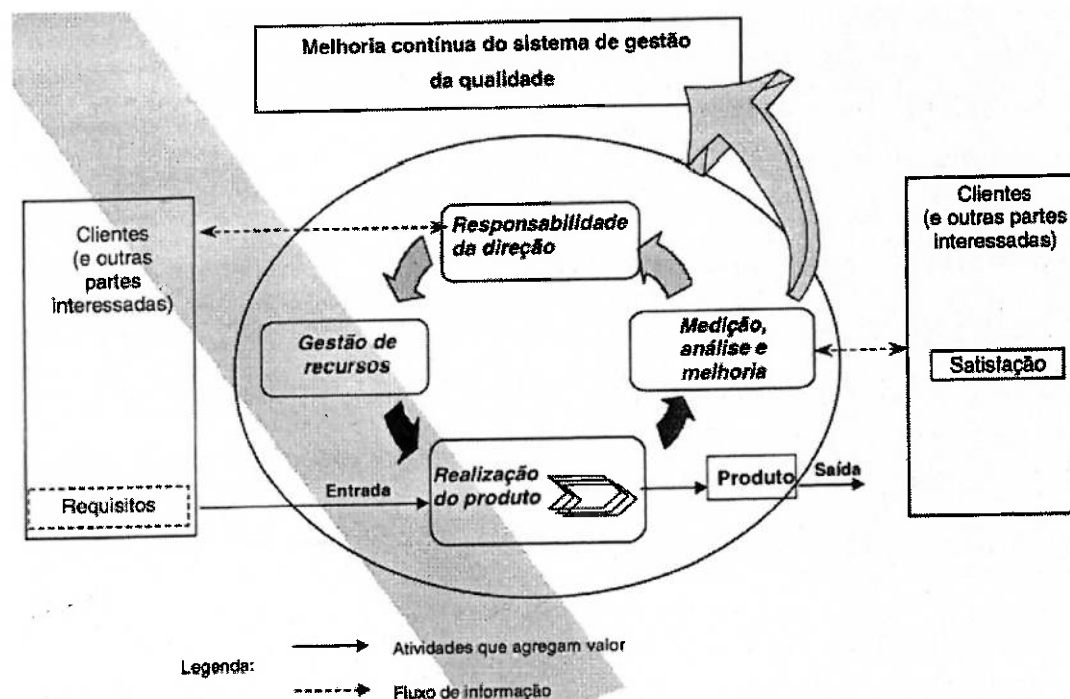


Figura 7. Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo (ABNT, 2000).

De acordo com a NBR ISO 9000 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (2000), a Figura 7 mostra que para a realização do produto são operacionalizados processos com base em insumos, nos quais as partes interessadas definem os requisitos na entrada do processo. Em decorrência, na saída, é verificado o resultado consolidado do processo, ou seja, a satisfação das

⁵ RAMASWAMY, Rohit. *Design and management of service processes*. Reading: Addison Wesley, 1996.

partes que depende do grau de atendimento das necessidades e expectativas proporcionado pelos serviços ou produtos acabados.

O simples agrupamento de recursos não garante a eficácia e a eficiência do processo produtivo. Para que a organização busque excelência no seu desempenho, é crucial que os processos principais do negócio e os processos de apoio sejam identificados, gerenciados, analisados e melhorados.

Gonçalves (2000 apud Wood Jr., 2001, p. 19) conceituam que: “[...] os processos essenciais estão diretamente associados às regras básicas do negócio.”⁶

Por outro lado, processos de apoio ou suporte são “Processos que sustentam os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo produtos e insumos adquiridos, equipamentos, tecnologia softwares, recursos humanos e informações.” (FNQ, 2006, p. 56).

Entretanto, a eficiência nos processos também está diretamente atrelada à administração de fornecedores. É por meio deles que a organização consegue desenvolver sua cadeia de suprimentos e viabilizar seus produtos e serviços. Ademais, os fornecedores são de grande importância para agregar tecnologia aos processos, oferecer condições de pagamentos e financiamentos e promover a redução de custos associados à gestão do fornecimento. Nesse sentido, o fortalecimento das parcerias com diversas organizações responsáveis pelas matérias-primas, equipamentos e serviços, promove resultados nos processos e agregam valor aos clientes.

“Um relacionamento comprometido conduz a maior concordância e cooperação e diminui a propensão à saída, aumentando consequentemente a lealdade do parceiro de troca.” (TONI, 2004, p. 33).

⁶ GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processo. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 40, nº 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

As atividades desenvolvidas pela empresa indubitavelmente assumem o caráter de eventos econômicos. Uma vez que se caracterizam os processos de transformação de insumos em produtos e serviços, a organização define recursos de capital para executar as necessidades operacionais. Não obstante isso, os resultados almejados devem certamente ser suficientes para amortizar as obrigações e, ainda, gerar lucros e reinvestimentos.

Definitivamente, o gerenciamento e melhoria continuada dos processos, por meio da utilização eficiente dos recursos, de fornecedores comprometidos com os resultados que agregam valor aos clientes e de decisões de investimentos financeiros baseadas em estudos de viabilidade, sustentados, ainda, por informações confiáveis, conduzem à sustentabilidade econômica do negócio.

2.8 ABORDAGEM COMENTADA DO CRITÉRIO RESULTADOS

Pode-se destacar que as partes interessadas nos resultados da organização são os clientes, concorrentes, acionistas e proprietários, empregados, fornecedores, sociedade, governos, sindicatos, instituições financeiras e grupos de interesses especiais. Os interessados podem variar de acordo com o posicionamento da organização no mercado, com o setor de atuação e com o ambiente em que ela opera.

Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores. (FNQ, 2006, p. 44).

As partes interessadas, denominadas *stakeholders*, se dividem em dois tipos: internos e externos, como mostra a figura 8. Os internos são empregados, acionistas e o *Board*. Os externos são sociedade, governos, sindicatos, dentre outros. Tanto os *stakeholders* internos, como os externos, fazem parte do ambiente da organização, bem como os elementos de ações indiretas, compostos pelas variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, que afetam o clima organizacional, e têm capacidade de tornarem-se elementos de ação direta. (STONER; FREEMAN, 1999).

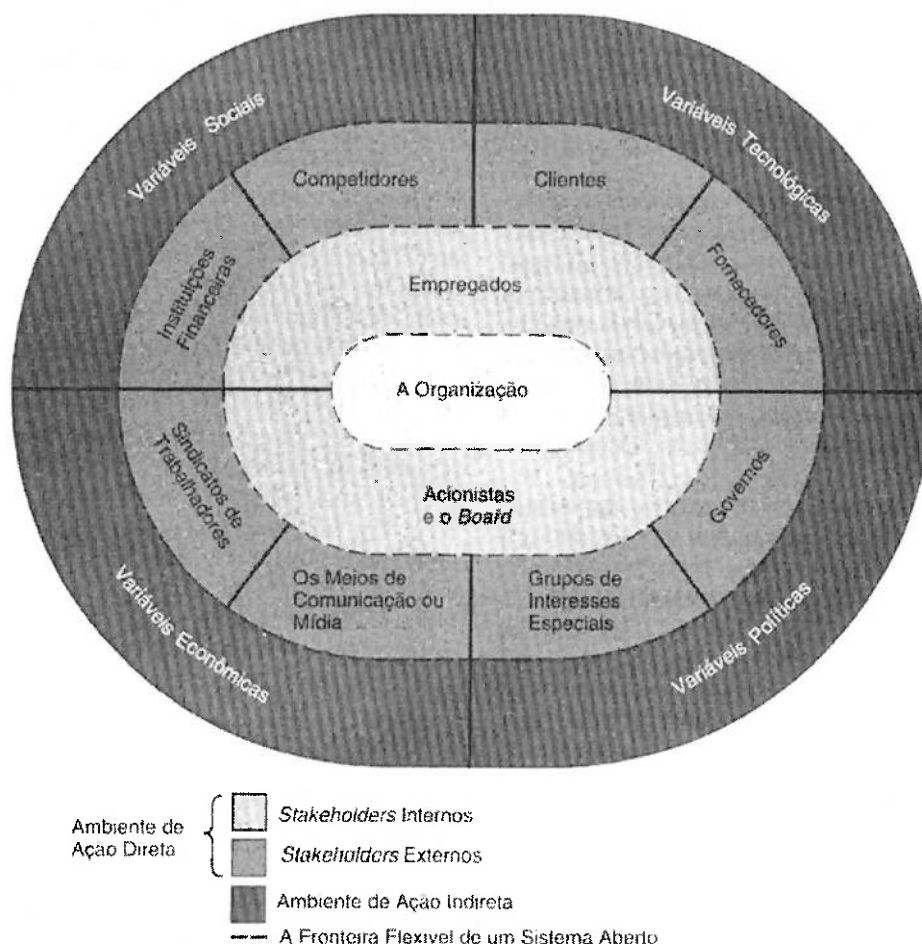


Figura 8. Elementos de ação direta e indireta de uma organização (Stoner; Freeman, 1999).

De fato, as organizações não são auto-suficientes. Precisam das partes interessadas no negócio para obter resultados almejados e atender as necessidades e expectativas dos mesmos.

Toda organização existe, não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Daí a ênfase colocada nos objetivos organizacionais e nos resultados pretendidos, como meio de avaliar o desempenho das organizações. (CHIAVENATO, 1979, p.206).

Enquanto a Administração Científica focalizava os métodos e a racionalização do trabalho e a Teoria Clássica focalizava os princípios gerais de administração, a Teoria Neoclássica considerou os meios na busca da eficiência, mas enfatizou os fins e resultados, na busca de eficácia. Há um forte deslocamento para os objetivos e resultados.

“São exatamente os objetivos que justificam a existência e a operação de uma organização. Um dos melhores produtos da Teoria Neoclássica é exatamente a Administração por Objetivos (A.P.O.)”. (CHIAVENATO, 1979, p.206).

A Orientação para Resultados é a habilidade para identificar oportunidades que alavanquem resultados efetivos de forma harmônica e balanceada para todos os envolvidos no negócio. Nesse sentido, pode-se afirmar que a orientação para resultados, como um dos fundamentos da excelência, assemelha-se à Administração por Objetivos.

Enfim, fica evidente que os resultados também estão relacionados com os outros fundamentos de excelência, ou seja, para uma organização ser referencial de excelência, ou considerada como Classe Mundial, é necessário alcançar os seguintes resultados:

- econômicos-financeiros;
- relativos aos clientes e ao mercado;
- relativos à sociedade;
- relativos às pessoas;
- dos processos principais do negócio de apoio;
- relativos aos fornecedores.

3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Este capítulo aborda as sete ferramentas básicas e as sete ferramentas avançadas da qualidade, descrevendo a definição, o objetivo, as possibilidades de uso, o procedimento de construção e demonstrando ilustrações de cada ferramenta.

A figura 9 mostra quais são as sete ferramentas básicas e as sete ferramentas avançadas da qualidade.

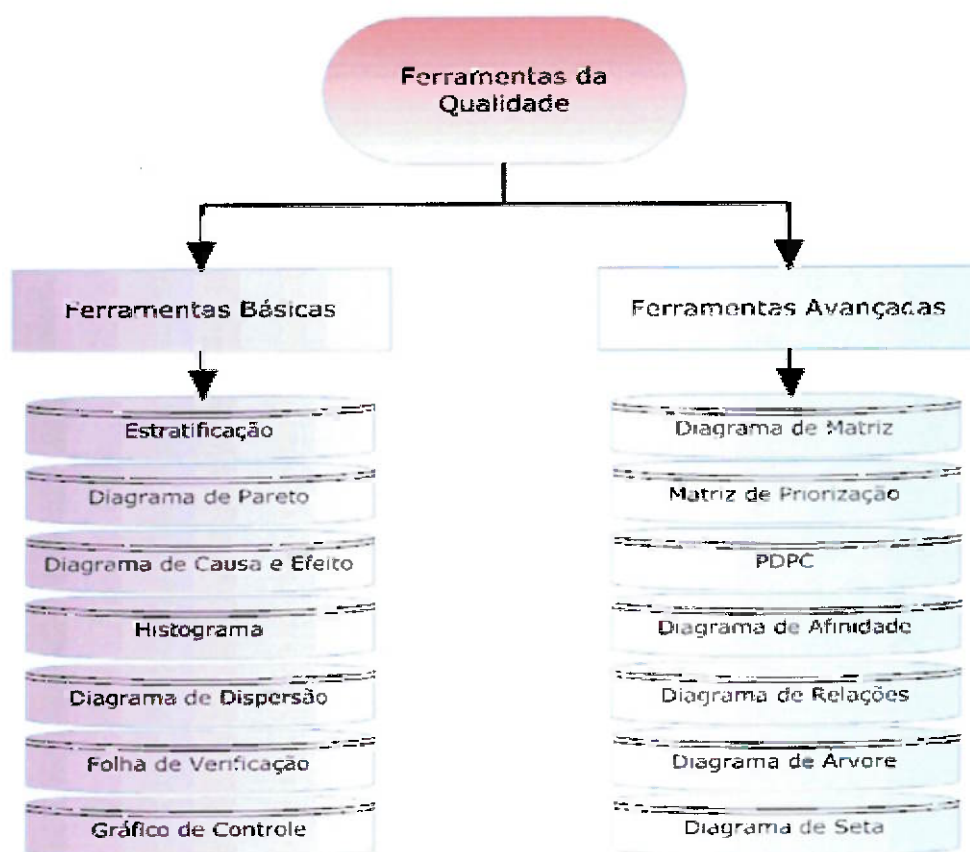


Figura 9. Ferramentas da qualidade (criada pelos autores).

No final do capítulo, estas ferramentas são agrupadas por categoria de aplicação.

3.1 FERRAMENTAS BÁSICAS

As ferramentas básicas foram estudadas, aplicadas e disseminadas por Kaoru Ishikawa, professor de Engenharia da Universidade de Tóquio e idealizador dos círculos da qualidade. Ele as classificou como sete ferramentas básicas em uma categoria denominada método estatístico elementar. (ISHIKAWA, 1993).

Os métodos estatísticos começaram a ser utilizados no Japão um pouco antes da Segunda Guerra Mundial, mas somente em 1949 se consolidaram como um conjunto de ferramentas aplicadas nas indústrias japonesas. (ISHIKAWA, 1993).

Hoje, as ferramentas recebem diferentes nomes dependendo do autor que as descreve; Paladini (1997) as cita como as ferramentas tradicionais da qualidade total e Tague (2005) como sete ferramentas do controle de qualidade.

As sete ferramentas básicas são: Estratificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Diagrama de Dispersão, Folha de Verificação e Gráfico de Controle. (TAGUE, 2005).

“Estas ferramentas foram utilizadas como um meio eficaz de análise e controle e contribuíram significativamente para a melhoria da qualidade.” (MIZUNO, 1993, p. XVI).

A seleção e a aplicação das ferramentas básicas são fundamentais para o processo de implantação da qualidade. A única forma de garantir que sejam gerados os benefícios esperados de seu emprego, é conhecer as características de cada uma das ferramentas para que se utilize de modo mais adequado.

3.1.1 Estratificação

A ferramenta Estratificação tem “[...] como objetivo agrupar informações em blocos/grupos, de forma que eles possam ser mais facilmente analisados e comparados.” (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 231).

Ela ajuda na análise dos casos cujos dados mascaram os fatos reais. Isto geralmente ocorre quando os dados registrados provêm de diferentes fatores, mas são tratados sem distinção.

“Quanto ao seu formato, pode-se interpretar a estratificação como a atividade de classificação de informações em grupos baseados em categorias e características.” (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 231). Desse modo, pode-se afirmar que não possui uma forma definida de representação, podendo ser um gráfico, um croqui ou um tabela que mostre a origem de determinado fator.

Pode ser usada para analisar dados e pesquisar oportunidades de aperfeiçoamento. A tentativa desta técnica é justamente a de separar cada um desses fatores. Os critérios para estratificação dependem do assunto em questão, como por exemplo, estratificação por tipo de defeito, local, máquina, turno, método, material, dentre outros.

O procedimento para a utilização da ferramenta Estratificação, segundo Tague (2005), é:

- 1 – Antes de coletar os dados, considerar que as informações sobre as fontes destes dados possam ter efeito nos resultados.
- 2 – Ao representar graficamente os dados coletados no diagrama de dispersão, no gráfico de controle, no histograma, ou em outra ferramenta de análise, usar

diferentes cores ou identificações para distinguir os dados de várias fontes. Os dados distinguidos são considerados estratificados.

3 – Analisar os grupos de dados estratificados de forma separada. Por exemplo, em um diagrama de dispersão, os dados estão estratificados em dados da fonte 1 e em dados da fonte 2, desenhar os quadrantes, contar os pontos, e determinar o valor crítico separadamente para os dados da fonte 1 e para os dados da fonte 2.

A configuração da ferramenta Estratificação é ilustrada na figura 10.

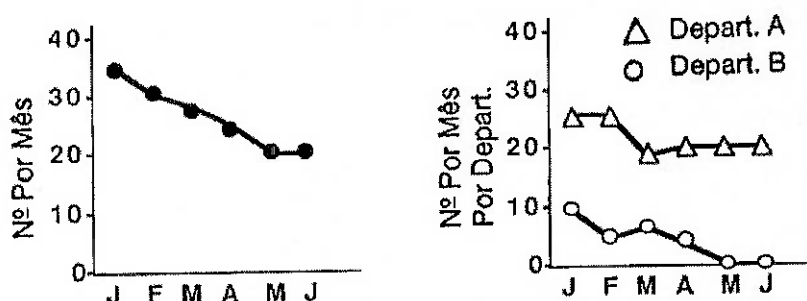


Figura 10. Exemplo de estratificação (Brassard, 1992).

3.1.2 Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto, também conhecido como Curva ABC, mostra visualmente quais fatores abordados correspondem às situações mais significativas. (TAGUE, 2005).

O diagrama tem por objetivos determinar os poucos elementos importantes dentro de um grande número de elementos e identificar os aspectos prioritários do problema sobre os quais se deve concentrar recursos para maximizar as chances de êxito. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 232).

O diagrama de Pareto pode ser aplicado no estabelecimento de prioridades, na identificação de oportunidades para melhoria, na identificação dos principais custos, na identificação de lacunas e gargalos de produção, dentre outros.

As etapas para a utilização do diagrama de Pareto são:

- Selecionar os itens a serem analisados.
- Selecionar a unidade de medição para a análise, tais como: o número de ocorrências, custos ou outra medida de impacto.
- Escolher o período de tempo destinado à análise dos dados.
- Listar os itens da esquerda para a direita no eixo horizontal, em ordem de grandeza decrescente da unidade de medição. As categorias que contêm o menor número de itens podem ser agrupadas numa outra categoria. Posicionar esta categoria no lado extremo direito.
- Fazer dois eixos verticais, um em cada extremidade do eixo horizontal. A escala do lado esquerdo deve ser calibrada na unidade de medição e sua altura deve ser igual à soma das magnitudes de todos os itens. A escala do lado direito tem que possuir a mesma altura e é calibrada de 0% a 100%.
- Desenhar um retângulo acima de cada item, cuja altura representa a magnitude da unidade de medição para este item.
- Construir a linha de frequência cumulativa, somando as magnitudes de cada item da esquerda para a direita [...].
- Usar o Diagrama de Pareto para identificar os itens mais importantes para a melhoria da qualidade. (JATOBÁ, 2004, p. 8-9).

A configuração de um diagrama de Pareto é ilustrada na figura 11.

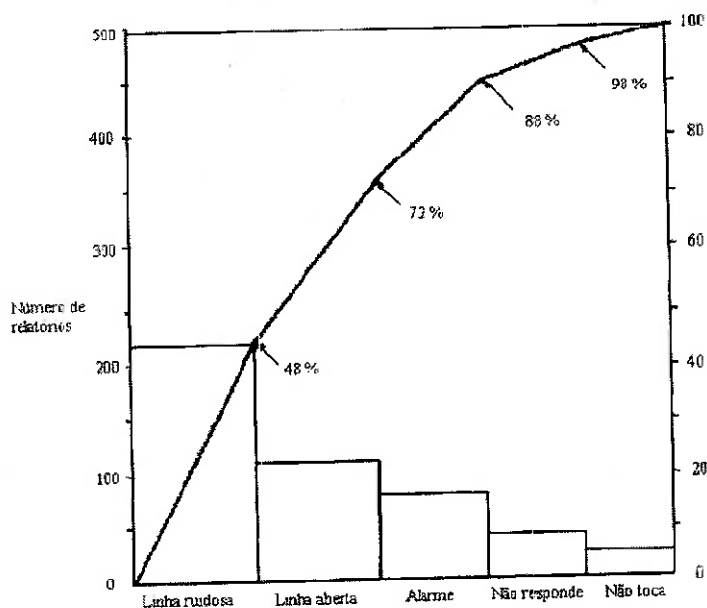


Figura 11. Exemplo do diagrama de Pareto (Jatobá, 2004).

3.1.3 Diagrama de Causa e Efeito

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como espinha de peixe, identifica possíveis causas para um problema ou efeito. (TAGUE, 2005).

Os objetivos desta ferramenta são:

[...] identificar todas as possíveis causas de um problema, organizar possíveis causas de maneira lógica, ilustrar relações de causa graficamente e buscar/determinar a causa fundamental que é a condição indispensável para a solução de um problema. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 231).

O diagrama é usado na discussão em grupo, com o intuito de levantar, organizar e classificar causas em grupos genéricos, como por exemplo, os 6Ms, que correspondem a material, máquina, método, mão-de-obra, medição e meio ambiente. Além disso, esta ferramenta auxilia visualmente na identificação da causa-raiz dos problemas para ajudar no processo de melhoria continuada.

As etapas para a utilização do diagrama de causa e efeito são:

- a) Definir o efeito de maneira clara e concisa.
- b) Definir as categorias principais de possíveis causas.
 - Dados e sistemas de informação
 - Meio ambiente
 - Máquinas
 - Materiais
 - Medidas
 - Métodos
 - Mão-de-obra
- c) Iniciar a elaboração do diagrama, definindo o efeito num retângulo no lado direito, colocando as categorias principais como alimentadores do retângulo do efeito. [...]
- d) Desenvolver o diagrama através de uma análise criteriosa escrevendo as causas segundo seus níveis num procedimento que obedece a uma ordem crescente de níveis. Um diagrama bem

desenvolvido não deve ter menos de dois níveis de ramificações, e muitos terão três ou mais níveis. [...]

e) Selecionar e identificar um pequeno número de causas (três a cinco) de níveis mais elevados, que provavelmente exercem uma grande influência sobre o efeito e que requerem mais ações, tais como, coleta de dados, controle de esforços, etc. (JATOBÁ, 2004, p. 5).

A configuração de um diagrama de causa e efeito é ilustrada na figura 12.

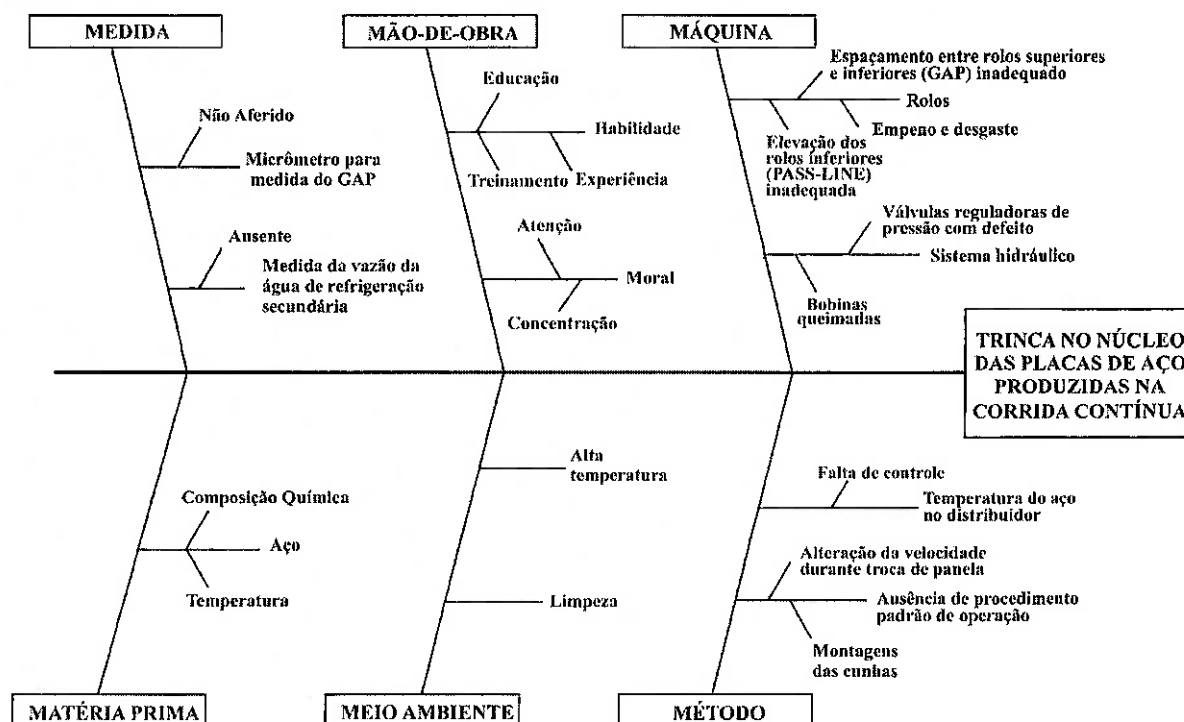


Figura 12. Exemplo do diagrama de causa e efeito (Werkema, 2006).

3.1.4 Histograma

O histograma mostra graficamente a variação dos dados de forma visual.

O histograma, que é um gráfico de barras representando uma figura de distribuição de frequência de dados variáveis, tem por objetivos mostrar a distribuição e o comportamento da variável sob estudo e determinar o tipo de distribuição representada pelos dados. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 232).

As principais formas de distribuição apresentadas no histograma, de acordo com Kume (1993), são:

- a) Tipo geral: simétrico ou em forma de sino (Curva Normal);
- b) Tipo pente ou multi-modal;
- c) Tipo assimétrico positivo ou negativo;
- d) Tipo abrupto à esquerda ou à direita;
- e) Tipo achatado ou platicúrtica;
- f) Tipo picos duplos ou bimodal;
- g) Tipo pico isolado.

A figura 13 demonstra os tipos de distribuição de um histograma.

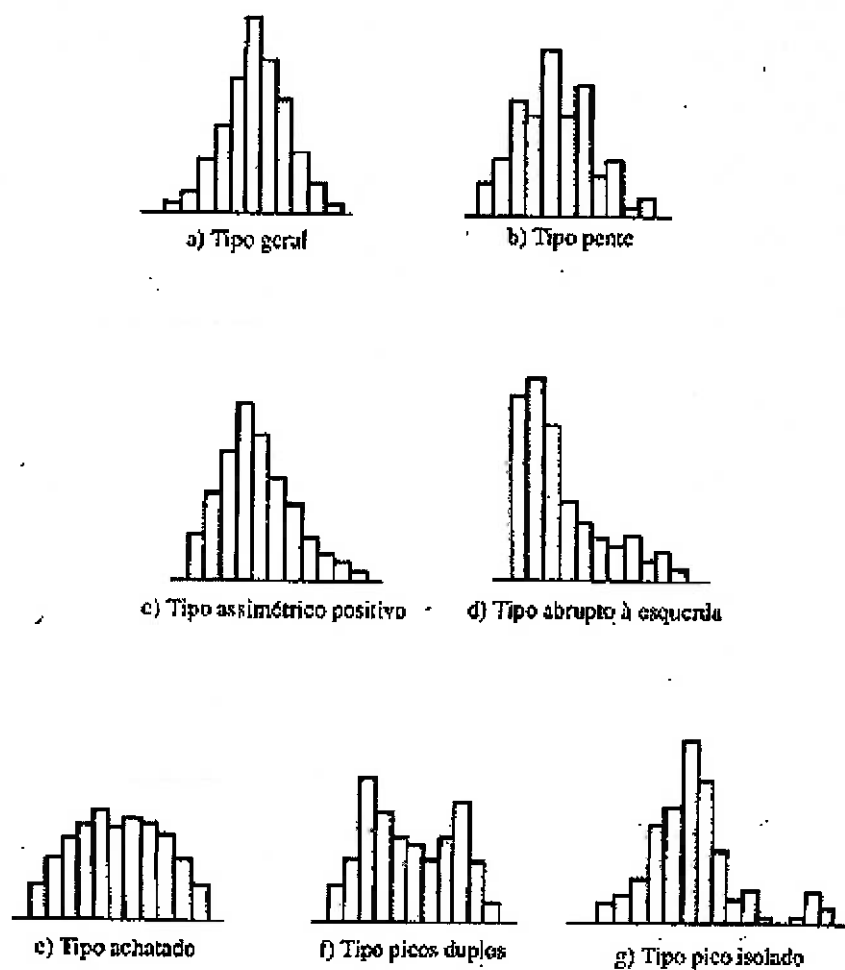


Figura 13. Exemplos dos tipos de distribuição de um histograma (Kume, 1993).

Esta ferramenta é utilizada para visualizar graficamente os dados, conhecer a variação e o desempenho dos processos, analisar a distribuição, dentre outros.

As etapas para a utilização do histograma são:

- a) Coletar os valores dos dados.
- b) Determinar a faixa de valores dos dados, subtraindo o dado de valor mais baixo do de valor mais alto.
- c) Determinar o número de intervalos no histograma (geralmente entre 6 e 12) e dividir a faixa (etapa b) pelo número de intervalos para determinar a largura de cada intervalo.
- d) Marcar o eixo horizontal com a escala de valores dos dados.
- e) Marcar o eixo vertical com a escala de frequência (número ou porcentagem de observações).
- f) Traçar a altura de cada intervalo, correspondendo ao número de valores dos dados incluídos neste intervalo. (JATOBÁ, 2004, p. 8).

3.1.5 Diagrama de Dispersão

O diagrama de dispersão mostra no gráfico a relação entre duas variáveis numéricas, sendo uma variável em cada eixo. (TAGUE, 2005).

O objetivo deste diagrama é apresentar se o par de variáveis tem relação entre si, e em caso positivo, demonstrar o grau de relação.

A ferramenta pode ser utilizada quando:

[...] a quantificação das relações de causa-efeito representa uma contribuição importante para a solução dos problemas; é necessário conhecer como uma característica da qualidade é influenciada por um parâmetro do processo, bem como prever a variação de uma grandeza em função da variação da outra grandeza. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 232).

O procedimento para a utilização do diagrama de dispersão é:

- a) Coletar os pares de dados (x,y), de dois conjuntos associados de dados cuja relação será estudada. É desejável ter aproximadamente 30 pares de dados.
- b) Designar os eixos x e y.
- c) Encontrar os valores mínimos e máximos dos dois eixos x e y, e usar estes valores para determinar as escalas dos eixos horizontal (x) e vertical (y). Ambos os eixos devem ter aproximadamente o mesmo comprimento.
- d) Marcar os pares de dados (x,y). Quando dois pares de dados têm o mesmo valor, riscar círculos concêntricos em volta do ponto marcado ou marcar o segundo ponto próximo.
- d) Examinar o formato da nuvem de pontos para descobrir o tipo e a intensidade de relação. (JATOBÁ, 2004, p. 9).

A configuração de um diagrama de dispersão é ilustrada na figura 14.

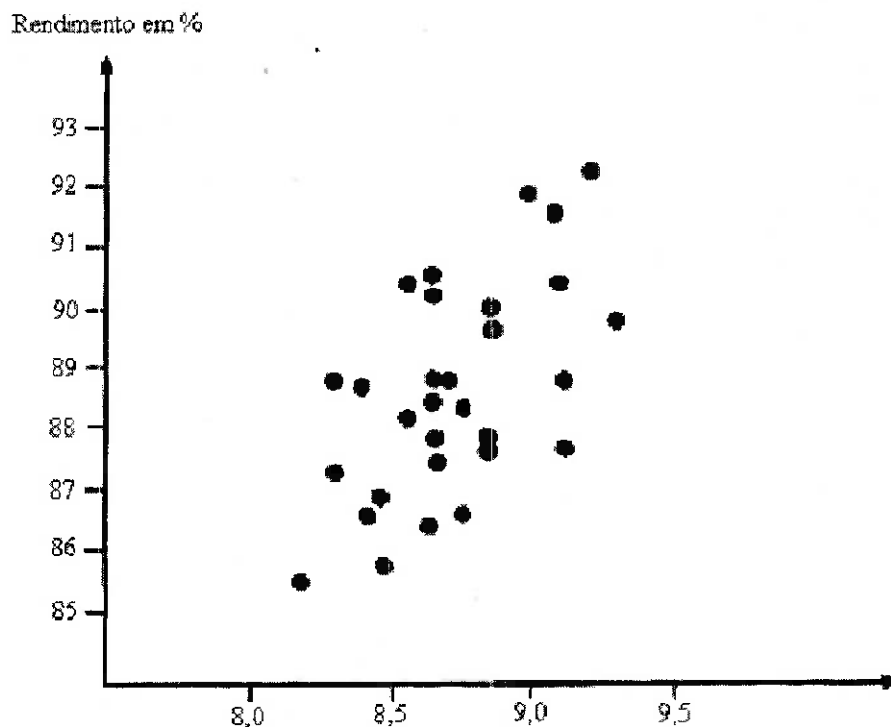


Figura 14. Exemplo do diagrama de dispersão (Jatobá, 2004).

3.1.6 Folha de Verificação

A folha de verificação é um formulário estruturado para coletar e analisar dados. (TAGUE, 2005). O objetivo desta ferramenta é de “[...] obter dados que sejam significativos e representativos da situação que se deseja estudar [...]”. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 231).

“As folhas são estruturadas conforme as necessidades específicas de seus usuários e, por isso, apresentam extrema flexibilidade de elaboração, utilização e interpretação”. (PALADINI, 1997, p. 67).

A folha de verificação pode ser aplicada para registrar a frequência de ocorrência de erros, problemas, defeitos, falhas e melhorias nos processos.

Os passos sugeridos para a coleta de dados são: (1) definir o objetivo da coleta de dados; (2) definir claramente os limites do problema; (3) decidir quais dados devem ser coletados; (4) decidir o método a ser empregado, verificando se os dados podem ser coletados; (5) providenciar os recursos necessários na forma de formulário de coleta de dados, instrumentos de medição e treinamento do pessoal envolvido; (6) realizar a coleta de dados. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 231).

A configuração da folha de verificação é ilustrada na figura 15.

[...] gráficos desenvolvidos por Shewhart, na década de 20, são modelos que especificam limites superiores e inferiores dentro dos quais medidas estatísticas associadas à uma dada população são plotadas. A tendência da população é mostrada por uma linha central; as curvas determinam a evolução histórica de seu comportamento e a tendência futura. (PALADINI, 1997, p. 67).

O objetivo desta ferramenta é de “[...] detectar mudanças no comportamento do processo, distinguir entre dois tipos de variação (natural ou não) e conhecer a *capabilidade* dos processos”. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 232).

Basicamente, o gráfico de controle é utilizado para controlar a variação dos processos que precisam ser monitorados e sinalizar tendências de desvios e instabilidade no comportamento do processo, de modo a corrigir problemas atuais e evitar problemas futuros.

As etapas para a utilização do gráfico de controle são:

- a) Selecionar a característica para a aplicação do gráfico de controle.
- b) Selecionar o tipo apropriado de gráfico de controle.
- c) Decidir sobre o subgrupo (uma pequena quantidade de itens dentro dos quais se supõe que as variações são devidas unicamente ao acaso), seu tamanho e a frequência de amostragem de subgrupos. [...]
- d) Coletar e registrar dados de, no mínimo, 20 a 25 sub-grupos, ou usar dados previamente registrados.
- e) Calcular os parâmetros estatísticos que caracterizam cada subgrupo amostrado.
- f) Calcular os limites de controle, baseando-se nos parâmetros estatísticos dos subgrupos amostrados.
- g) Elaborar um gráfico e representar os dados estatísticos do subgrupo.
- h) Examinar o gráfico para identificar pontos fora dos limites de controle e padrões que indiquem presença de causas assinaláveis (especiais).
- i) Decidir sobre ações futuras. (JATOBÁ, 2004, p. 7).

O gráfico de controle é ilustrado na figura 16.

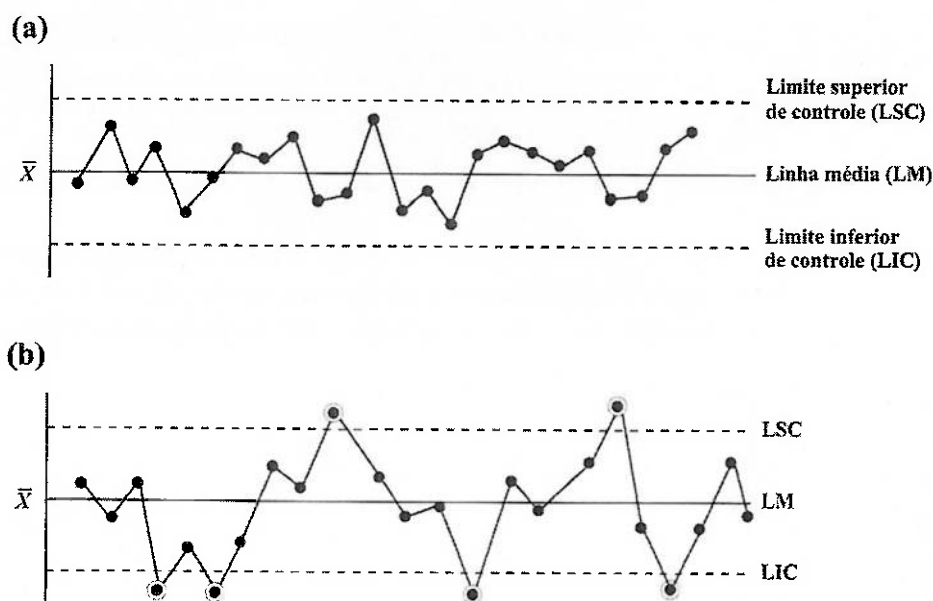


Figura 16. Exemplo do gráfico de controle (Werkema, 2006).

3.2 FERRAMENTAS AVANÇADAS

Na década de 70, uma comissão da JUSE compilou, após pesquisas, as “sete novas ferramentas de controle da qualidade”. MIZUNO (1993). Hoje, estas recebem diferentes nomes dependendo do autor que as descreve; Paladini (1997) as cita como as novas ferramentas da qualidade e Tague (2005) como as sete ferramentas gerenciais e de planejamento.

As sete ferramentas avançadas são: Diagrama de Matriz, Análise dos Dados da Matriz, Gráfico de Programa de Decisão de Processo (PDPC), Diagrama de Afinidade, Diagrama de Relações, Diagrama de Árvore e Diagrama de Seta.

A Análise dos Dados da Matriz é uma técnica matemática complexa para analisar matrizes, e devido a sua complexidade, foi substituída pela Matriz de

Priorização. (TAGUE, 2005). Baseada nesta informação, a presente monografia substitui a ferramenta Análise dos Dados da Matriz pela Matriz de Priorização.

Definitivamente, as ferramentas avançadas foram desenvolvidas com o objetivo de ampliar o foco de análise e possibilitar a atuação gerencial na busca de soluções de problemas. Portanto, pode-se afirmar que as ferramentas avançadas não descartam as ferramentas básicas, porquanto estas são fundamentais na busca de dados e informações, enquanto as avançadas conduzem amplamente à aplicação gerencial.

3.2.1 Diagrama de Matriz

O diagrama de matriz mostra a ligação entre dois, três, ou quatro grupos de informação. (TAGUE, 2005).

A finalidade do diagrama de matriz, de acordo com Caminada Netto (2005, p. FAV-4-01), é “determinar a natureza e/ou a localização de problemas com base em relações bi-dimensionais”.

Há diferentes tipos de matrizes, e suas denominações dependem do número de grupos a serem comparados. Desta forma é possível enquadrá-los entre L, T, Y, X, C. (TAGUE, 2005).

Um dos pontos chaves para a execução do diagrama é a escolha das matrizes, baseadas nos tipos de grupos que precisam ser comparados. Sua utilização abrange desenvolvimento de projetos, pesquisas, análise de processos, investigação da causa raiz, tomada de decisões, entre outras.

O procedimento para construção do diagrama de matriz, segundo Tague (2005), é:

- 1 – Decidir quais grupos de itens devem ser comparados.
- 2 – Escolher o formato apropriado para a matriz.
- 3 – Desenhar as linhas formando a tabela da matriz.
- 4 – Listar os itens em cada grupo, nas linhas e colunas identificadas.
- 5 – Decidir qual informação que você quer mostrar com os símbolos na matriz. Criar uma legenda descrevendo os símbolos.
- 6 – Comparar grupos, item por item. Para cada comparação, marcar o símbolo apropriado na célula, na intersecção de coluna e linha dos itens relacionados.
- 7 – Analisar a matriz. Se desejar, o procedimento pode ser repetido com um formato diferente ou com um grupo diferente de símbolos para aprender mais sobre as ligações.

Para ilustrar melhor a configuração dos tipos de matriz, são demonstrados na figura 17 a Matriz L, na figura 18 a Matriz T, na figura 19 a Matriz Y, na figura 20 a Matriz C, na figura 21 a Matriz X.

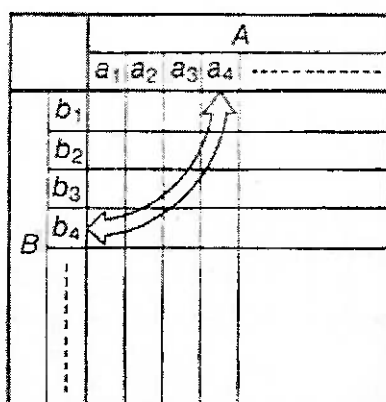


Figura 17. Exemplo da matriz L (Mizuno, 1993).

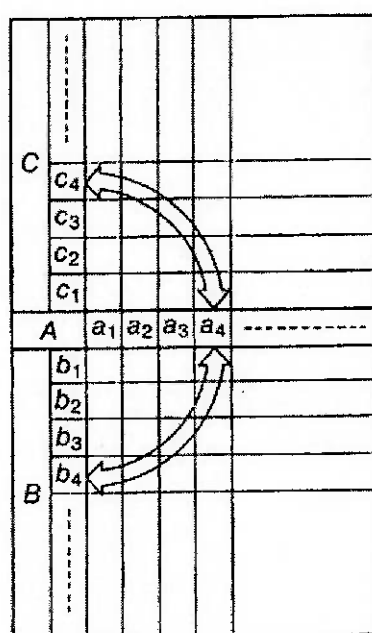


Figura 18. Exemplo da matriz T (Mizuno, 1993).

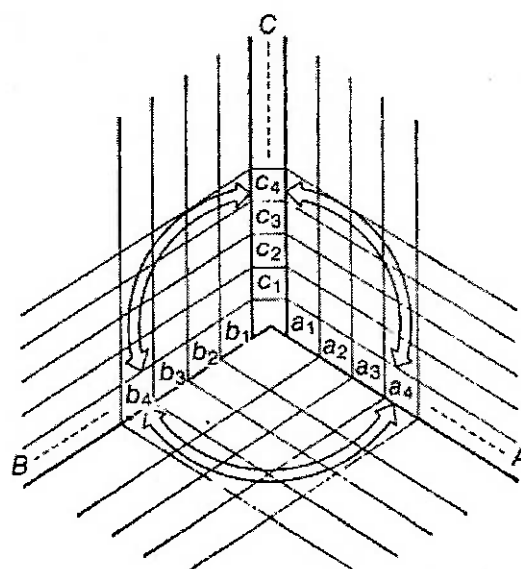


Figura 19. Exemplo da matriz Y (Mizuno, 1993).

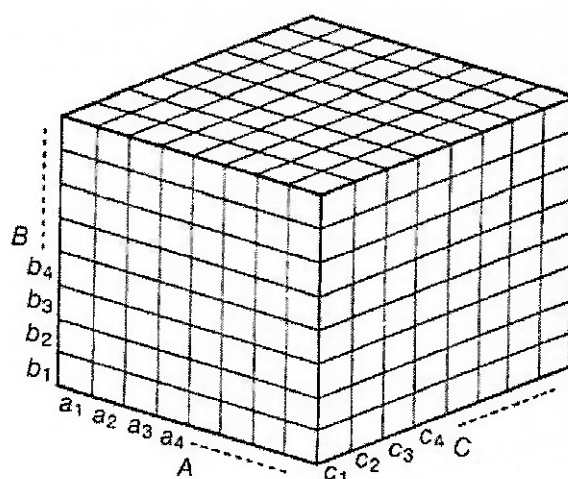


Figura 20. Exemplo da matriz C (Mizuno, 1993).

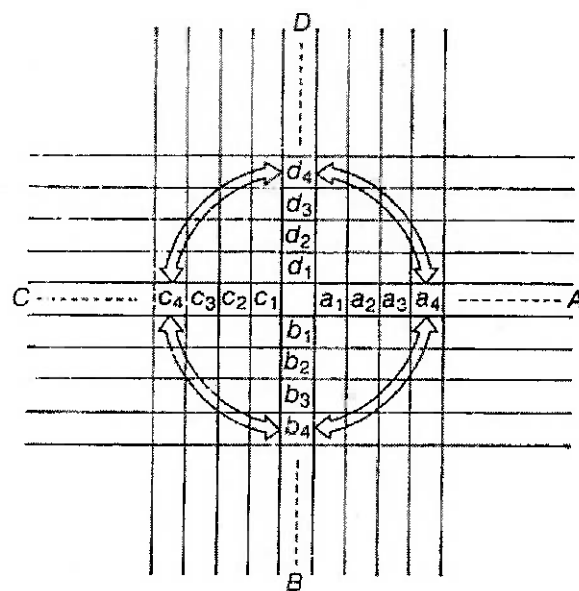


Figura 21. Exemplo da matriz X (Mizuno, 1993).

3.2.2 Matriz de Priorização

A Matriz de Priorização seleciona “[...] entre um grande número de opções e ações, aquelas julgadas mais importantes em função de critérios de avaliação [...]”. (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 234).

A finalidade desta ferramenta é de “estabelecer uma classificação racional de prioridades para a tomada de decisões”. (CAMINADA NETTO, 2005, p. FAV-5-01).

A matriz pode ser utilizada para obter a priorização de atividades, projetos, oportunidades de melhoria, melhores soluções para os problemas encontrados, entre outros. Sua principal atribuição está diretamente ligada à tomada de decisões certas evitando conseqüências de escolhas erradas.

O processo de aplicação da Matriz de Priorização pode ocorrer por meio do método de priorização por critérios. Este método é baseado na apuração numérica das prioridades com o estabelecimento de pesos para os critérios. O resultado é a classificação da importância relativa dos fatores, por meio de uma ponderação entre eles e os critérios.

O método de construção da priorização por critérios, segundo Caminada Netto (2005, p. FAV-5-01) é:

- 1º Passo – Estabelecimento do objetivo para orientar o trabalho de priorização. [...].
- 2º Passo – Estabelecimento dos critérios. [...].
- 3º Passo – Classificação dos critérios. [...].
- 4º Passo – Avaliação dos itens segundo os critérios. [...].
- 5º Passo – Construção da Matriz de Priorização.

A configuração da Matriz de Priorização por critérios é ilustrada na tabela 3

CRITÉRIOS FATORES	MASTERIZAÇÃO (7 * ÍNDICE)	IMPRESSÃO (3 * ÍNDICE)	MATERIAL GRÁFICO	TOTAL DA LINHA	PRIORIDADE
MÁQUINA	29,61	11,25	0	40,86	1 ^a
MÉTODO	29,61	7,29	0	36,90	2 ^a
MÃO-DE-OBRA	10,01	0,21	0	10,22	4 ^a
MATÉRIA PRIMA	0,77	11,25	0	12,02	3 ^a
TOTAL DA COLUNA	70,00	30,00	0	100,00	

Tabela 3. Exemplo da Matriz de Priorização por critérios (Caminada Netto, 2005).

3.2.3 Gráfico de Programa do Processo de Decisão (PDPC)

O gráfico de programa do processo de decisão, também chamado de PDPC, é uma ferramenta preventiva que identifica sistematicamente problemas em um desenvolvimento. (TAGUE, 2005).

A finalidade do PDPC é de “determinar quais processos utilizar para obter os resultados desejados, avaliando a seqüência de eventos e os diversos resultados possíveis”. (CAMINADA NETTO, 2005, p. FAV-6-01).

Uma das principais utilizações desta ferramenta é na prevenção da ocorrência de problemas, mas em caso de incidência passa a atuar na busca da solução mais eficaz.

De uma forma geral, o PDPC é utilizado na fase de planejamento de um projeto ou processo complexo, com deficiências ou com riscos elevados que possam afetar os resultados da organização, como meio de prevenção de possíveis ocorrências na fase de execução.

O método de construção do gráfico PDPC pode se enquadrar nas etapas a seguir:

1º Passo: os membros das áreas envolvidas que compõem a equipe discutem o assunto e buscam identificar os tópicos importantes e encontrar caminhos para a solução, isto é, para atingir a meta desejada ou impedir a ocorrência de uma situação indesejada.

2º Passo: uma vez identificados os tópicos importantes, são considerados e anotados todos os resultados previstos para os caminhos de solução propostos.

3º Passo: avalia-se a viabilidade de cada caminho proposto e investiga-se soluções alternativas.

4º Passo: os tópicos são classificados de acordo com a urgência da situação, com o número de atividades necessárias, com a probabilidade de ocorrência e com a dificuldade de realização.

5º Passo: os tópicos são priorizados, bem como considerados em conjunto. Informações relativas a um conjunto de possibilidades podem influenciar outro conjunto. Os itens correlatos devem ser unidos por linhas tracejadas.

6º Passo: identifica-se as áreas da organização que vão lidar com os caminhos de solução.

7º Passo: estabelece-se uma data para a revisão do diagrama. (CAMINADA NETTO, 2005, p. FAV-6-04).

A configuração da ferramenta PDPC é ilustrada na figura 22.

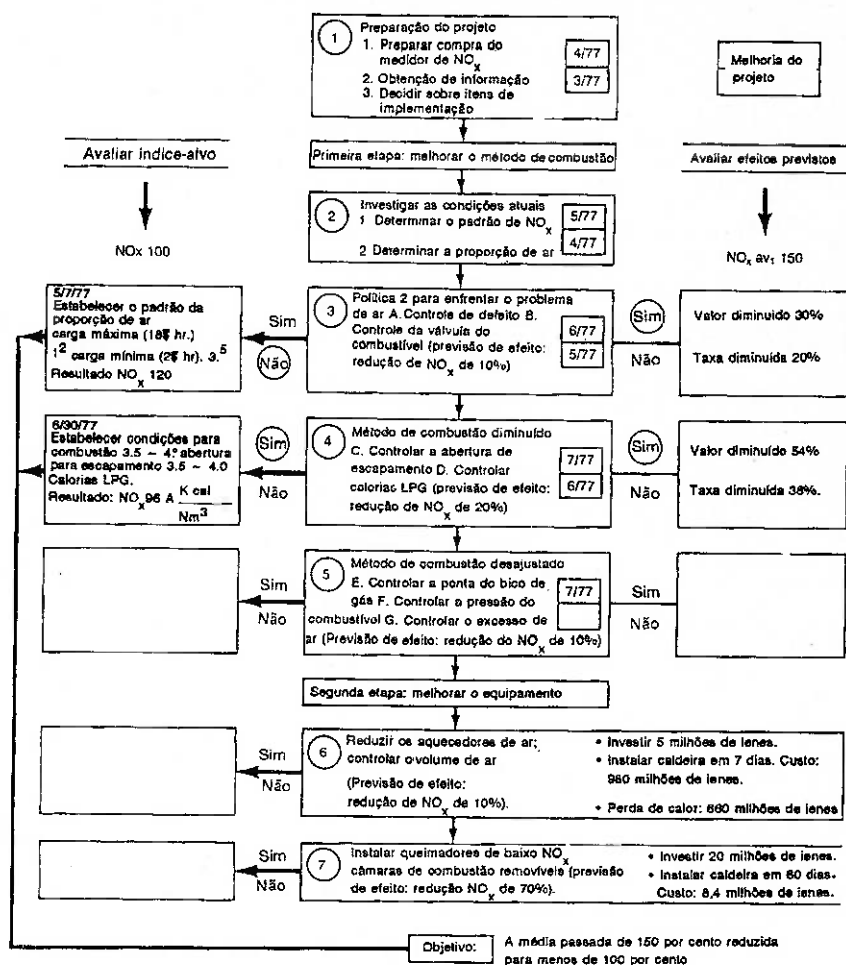


Figura 22. Exemplo do PDPC (Mizuno, 1993).

3.2.4 Diagrama de Afinidade

O diagrama de afinidade foi criado pelo japonês Jiro Kawakita nos anos 60. (TAGUE, 2005).

A finalidade do diagrama de afinidades é de relacionar idéias ou assuntos similares de diversas naturezas para obter uma solução adequada a problemas não resolvidos. "Quando se coleta um grande número de idéias, opiniões e outras

preocupações relativas a determinado tópico, esta ferramenta organiza a formação em grupos, baseados numa relação natural que existe entre elas". (JATOBÁ, 2004, p. 3).

A participação de uma equipe multifuncional é fundamental para a realização da atividade com a ferramenta, pois além das pessoas usarem a criatividade e a intuição, elas podem utilizar os seus conhecimentos principalmente no agrupamento dos tópicos.

O diagrama pode ser usado em situações complexas, confusas, desorganizadas, quando existir problemas não resolvidos, quando não há consenso nas idéias, entre outras. Para Tague (2005), as situações típicas de utilização são: depois de um exercício de *Brainstorming*, em análise de dados verbais, e antes de criar um diagrama de árvore.

As etapas para a utilização do diagrama de afinidades são:

- a) Estabelecer, em termos amplos, o tópico a ser estudado (detalhes podem prejudicar a resposta).
- b) Registrar em cartões o maior número possível de idéias, opiniões e preocupações individuais (um tópico por cartão).
- c) Misturar os cartões, espalhando-os de forma aleatória.
- d) Agrupar os cartões relacionados, como segue:
 - classificar os cartões que aparentemente são relacionados, em grupos;
 - limitar em dez o número de grupos sem forçar a aglutinação de grupos constituídos de um único cartão em grupos maiores;
 - localizar ou criar um cartão-guia que resuma os conceitos de cada grupo;
 - colocar o cartão-guia em cima dos demais.
- e) Transferir as informações dos cartões para relatórios, organizadas por grupos. (JATOBÁ, 2004, p. 3-4).

A configuração do Diagrama de Afinidades é ilustrada na figura 23.

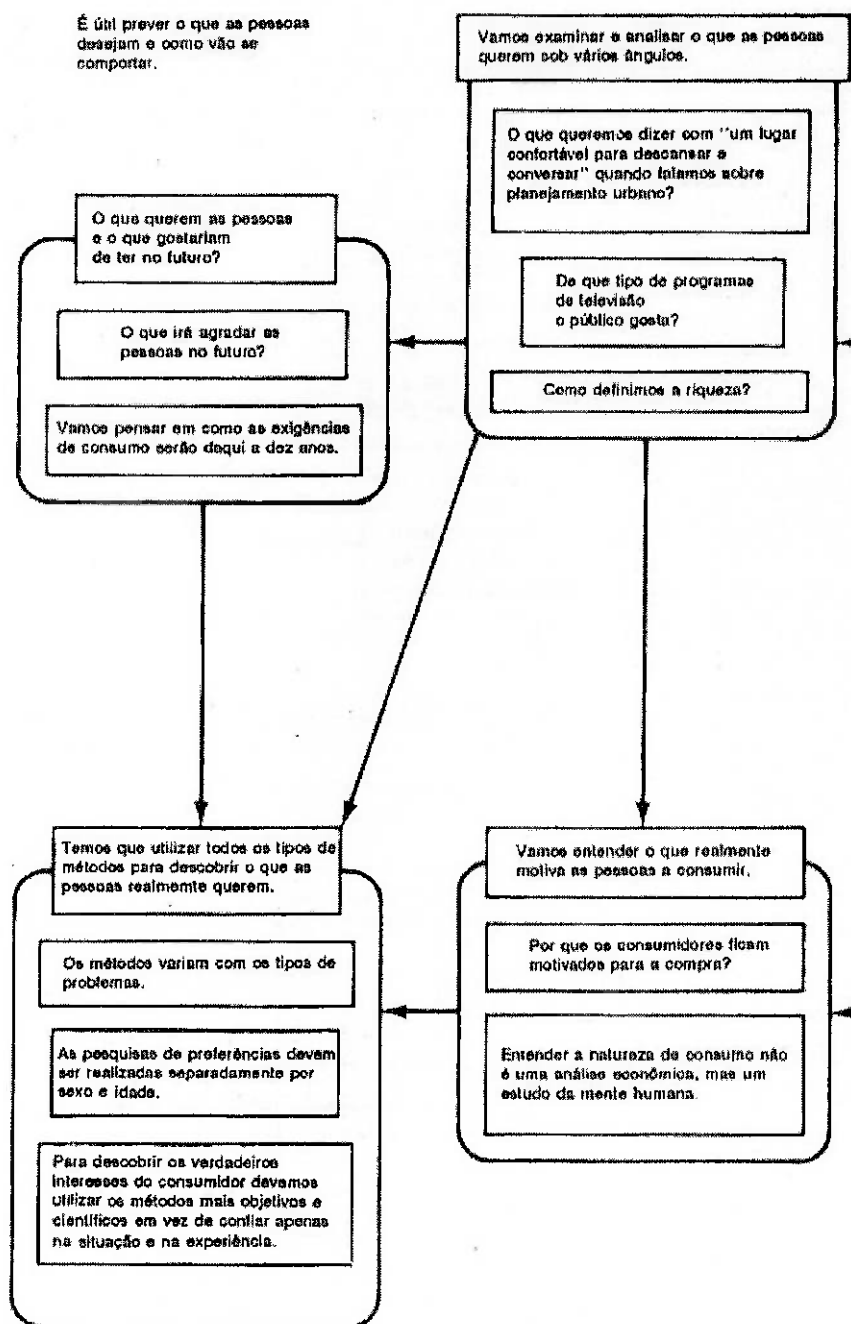


Figura 23. Exemplo do diagrama de afinidade (Mizuno, 1993).

3.2.5 Diagrama de Relações

O diagrama de relações mostra a relação de causa e efeito. (TAGUE, 2005).

A finalidade desta ferramenta é de “esclarecer as relações causais entrelaçadas em situações ou problemas complexos, a fim de encontrar uma solução adequada”. (CAMINADA NETTO, 2005, p. FAV-1-01).

A lógica do diagrama é direcionar as setas das causas para os efeitos, portanto, aqueles que possuem setas somente na saída, e não na entrada, podem ser considerados como causas primárias, e aqueles que possuem setas somente na entrada, e não na saída, podem ser considerados como efeitos ou problemas. Entretanto, existem fatores que estão diretamente relacionados com o efeito ou problema, que é dependente de uma ou mais causas, apresentando-se no diagrama em uma posição intermediária.

A utilização do diagrama de relações abrange em obter resultados na resolução de problemas complexos, no entendimento da criticidade da seqüência lógica das causas e efeitos, na reestruturação de processos, no estabelecimento de padrões, dentre outros.

Existem outras situações nas quais este diagrama pode ser utilizado:

- Estabelecer planos para implementação do GQT.
- Reorganização de departamentos administrativos.
- Reduzir prazos em um cronograma.
- Estabelecer procedimentos que previnam reclamações de clientes.
- Reduzir as não conformidades de um produto.
- Promoção e desenvolvimento de atividades de um grupo pequeno. (MIZUNO, 1993).

O método para construção do diagrama de relações, segundo Mizuno (1993) é:

- Formar equipe familiarizada com o problema em questão;
- Obter consenso em relação ao tema;
- Coletar dados verbais através de brainstorming e outras técnicas;

- Construir o diagrama, agrupando os assuntos que estão inter-relacionados, selecionando o efeito chave, traçando as setas em sentido único das causas para os efeitos, selecionando os itens críticos para ordenar a seqüência dos fatores de causas primárias ao efeito final do diagrama.

Para ilustrar melhor a configuração de um diagrama de relações, a figura 24 demonstra um exemplo correspondente à fase de construção e a figura 25 mostra o diagrama esquematicamente construído.

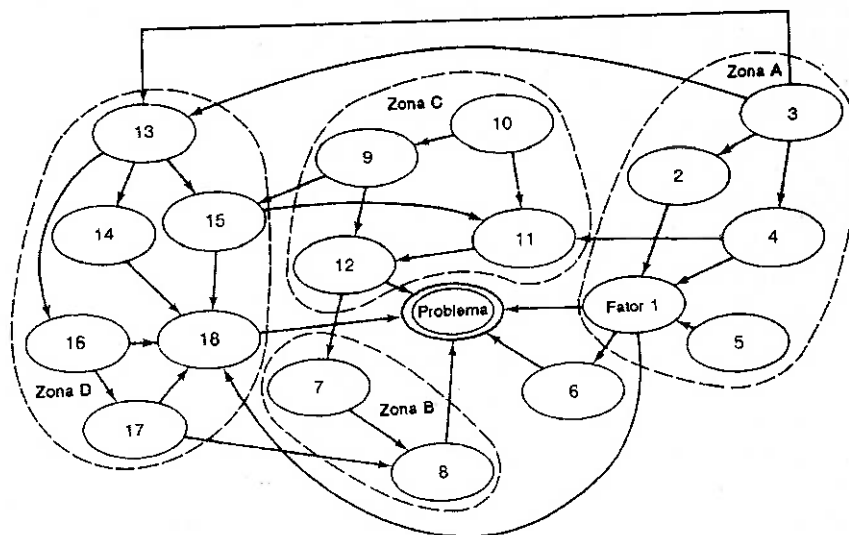


Figura 24. Exemplo do diagrama de relações correspondente à fase de construção (Mizuno, 1993).

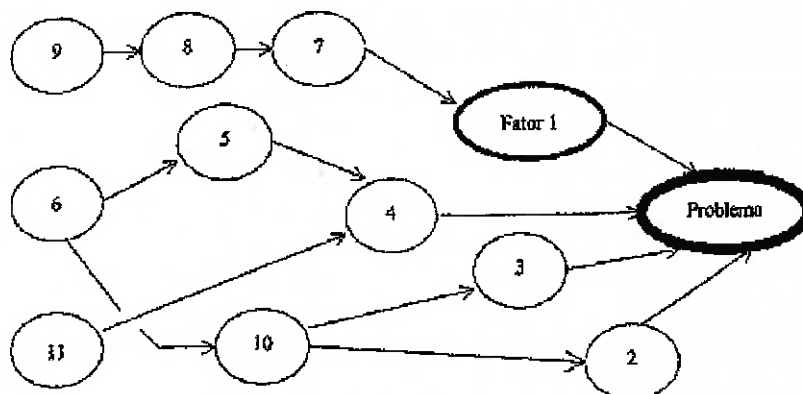


Figura 25. Exemplo do diagrama de relações esquematicamente construído (Caminada Netto, 2005).

3.2.6 Diagrama de Árvore

O diagrama de árvore aplica um modelo lógico, passo a passo, para cada componente, sendo que o objetivo é identificar um detalhe específico a partir de um tópico genérico.

O diagrama desdobra sistematicamente um tópico em elementos derivadamente relacionados e pode ser usado em situações de identificação da causa raiz, planejamento e solução de problemas, verificação de detalhes em sistemas, criação de componentes de um produto, entre outras aplicabilidades.

As etapas para a utilização do diagrama de árvore são:

- a) Estabelecer com clareza e simplicidade o tópico a ser estudado.
- b) Definir as principais categorias do tópico. (Usar brainstorming ou os cartões-guias do diagrama de afinidade).
- c) Elaborar o diagrama, colocando o tópico num retângulo do lado esquerdo. Ramificar as principais categorias lateralmente à direita.
- d) Para cada categoria principal, definir os elementos componentes e quaisquer sub-elementos.
- e) Ramificar lateralmente à direita os elementos componentes e os sub-elementos para cada categoria principal.
- f) Analisar criticamente o diagrama para certificar-se de que não há lacunas na lógica ou na seqüência. (JATOBÁ, 2004, p. 6-7).

A configuração de um diagrama de árvore é ilustrada na figura 26.

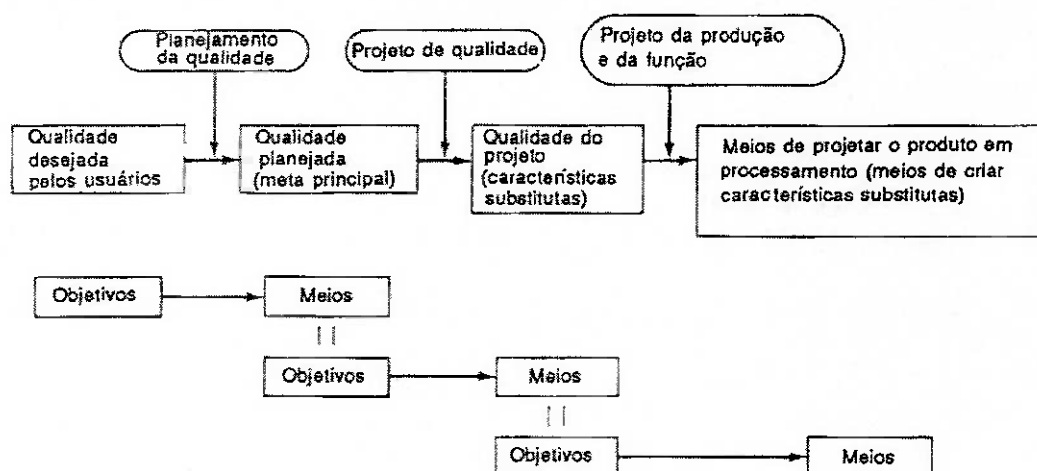


Figura 26. Exemplo do diagrama de árvore (Mizuno, 1993).

3.2.7 Diagrama de Seta

O diagrama de seta mostra a melhor programação de um projeto ou processo, incluindo as tarefas, os problemas de recursos e suas soluções. (TAGUE, 2005).

O objetivo do diagrama de seta é constituir “[...] uma ferramenta para gerenciamento de determinado projeto ou serviços em geral.” (TACHIZAWA; SCAICO, 1997, p. 234).

O caminho crítico, que é o item chave deste diagrama, é estruturado técnica e graficamente levando-se em consideração três fatores necessários para desenvolver o projeto: tempo, custo e disponibilidade de recursos. Por meio do diagrama, estes fatores podem ser abordados de forma individual e combinada. (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

As atividades críticas que formam este caminho devem ser analisadas cuidadosamente atentando-se sempre para a disponibilidade dos recursos, custos e tempo demandados por elas, uma vez que seu insucesso pode culminar na incapacidade de atender o restante do projeto.

O diagrama de seta é utilizado para selecionar o melhor caminho do projeto ou processo em função do tempo, custo e recursos disponíveis, e também, para conhecer os riscos envolvidos nas atividades. Não obstante isso, sua aplicação está associada à disponibilidade e confiabilidade das informações sobre o projeto.

O método para construção do diagrama de seta, segundo Mizuno (1993, p. 237-239) é:

- Etapa 1: Listar as tarefas abstratas
- Etapa 2: Preparação dos cartões de tarefas
- Etapa 3: Correlação dos cartões de tarefas
- Etapa 4: Determinação do local dos cartões
- Etapa 5: Preparação do diagrama de seta
- Etapa 6: Levantamento para estabelecer as exigências de tempo
- Etapa 7: Cálculo da colocação do nó

Para ilustrar melhor a configuração de um diagrama, a figura 27 explica o significado dos símbolos e denominações, e a figura 28 demonstra um exemplo do diagrama de seta.

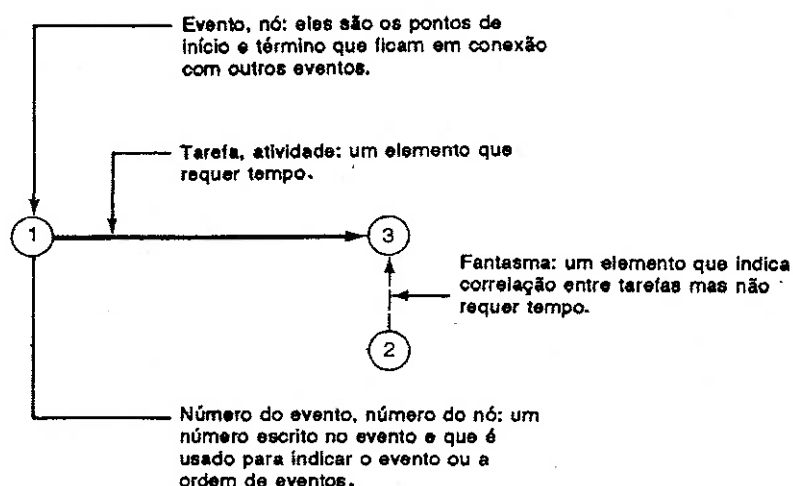


Figura 27. Símbolos e denominações do diagrama de seta (Mizuno, 1993).

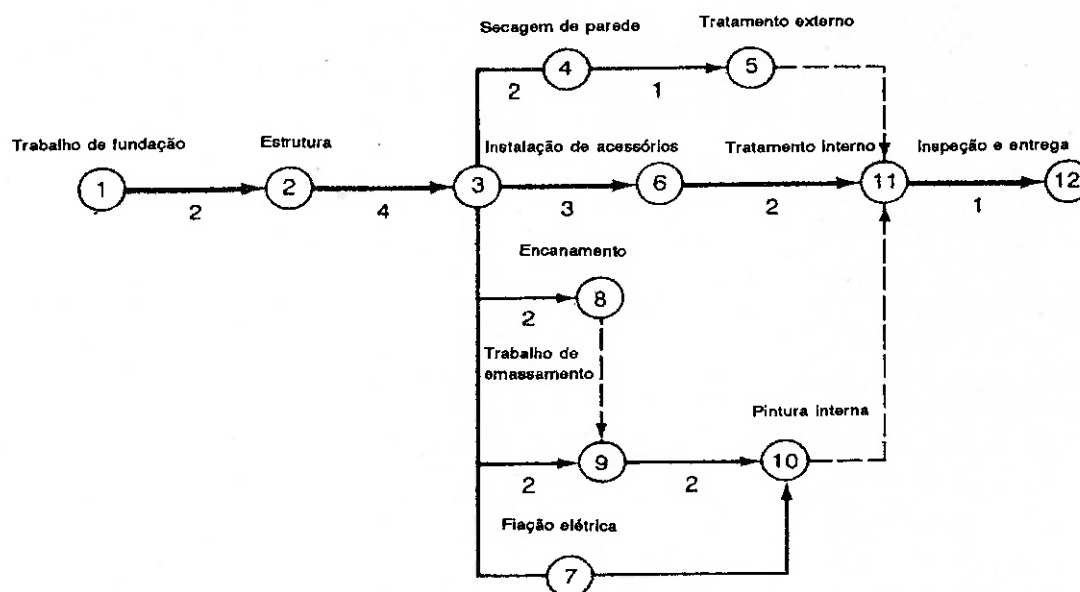


Figura 28. Exemplo do diagrama de Seta (Mizuno, 1993).

3.3 CATEGORIAS DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

A preocupação deste capítulo está associada em agrupar as sete ferramentas básicas e as sete avançadas da qualidade por categorias de aplicação. O objetivo deste agrupamento é direcionar o uso da ferramenta mais adequada para cada necessidade de aplicação. Esta classificação originalmente é definida por Tague (2005).

As categorias são: ferramentas para planejamento e implementação de projeto, ferramentas para criação de idéia, ferramentas para análise de processo, ferramentas para coleta e análise de dados, ferramentas para análise de causa, e ferramentas para avaliação e tomada de decisão.

A seguir, são classificadas as ferramentas por categorias:

- Planejamento e implementação de projeto: Diagrama de Matriz, PDPC, Diagrama de Relações, Diagrama de Árvore e Diagrama de Seta;
- Criação de idéia: Diagrama de Afinidade e Diagrama de Relações;
- Análise de processo: Diagrama de Matriz, Diagrama de Relações e Diagrama de Árvore;
- Coleta e análise de dados: Estratificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão, Folha de Verificação e Gráfico de Controle;
- Análise de causa: Estratificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Dispersão, Diagrama de Matriz, Diagrama de Relações e Diagrama de Árvore;
- Avaliação e tomada de decisão: Diagrama de Matriz, Matriz de Priorização e Diagrama de Árvore.

A classificação das ferramentas por categoria de aplicação é ilustrada na Tabela 4.

Categoria de aplicação das ferramentas Ferramentas da qualidade	Planejamento e implementação de projeto	Criação de Idéia	Análise de Processo	Coleta e análise de dados	Análise de causa	Avaliação e tomada de decisão
Básicas						
Estratificação						
Diagrama de Pareto						
Diagrama de Causa e Efeito						
Histograma						
Diagrama de Dispersão						
Folha de Verificação						
Gráfico de Controle						
Avançadas						
Diagrama de Matriz						
Matriz de Priorização						
PDPC						
Diagrama de Afinidade						
Diagrama de Relações						
Diagrama de Árvore						
Diagrama de Seta						

Legenda

Há relação

Não há relação

Tabela 4. Classificação das ferramentas por categoria de aplicação. (criada pelos autores).

Nota-se que as ferramentas básicas e avançadas estão mescladas em diversos grupos de aplicações, e algumas delas se repetem em diferentes grupos.

Seguindo esta divisão por classes, e utilizando-se do auxílio de quaisquer ferramentas descritas anteriormente, pode-se traçar um caminho seguro na busca pela excelência do desempenho.

4 METODOLOGIA APLICADA NOS ESTUDOS DE CASOS

O propósito dos estudos foi realizar um diagnóstico para cada empresa estudada e apresentar propostas indicando as possibilidades de utilização das ferramentas da qualidade para alcançar a excelência do desempenho. As empresas estudadas são: uma do setor de telecomunicações e duas do setor automotivo.

Antes de realizar o diagnóstico foi necessário conhecer as organizações por meio do perfil que apresenta a empresa de uma forma geral, incluindo os dados de segmento de mercado, números de colaboradores, faturamento anual, produtos, principais clientes, instalações e destaques.

O diagnóstico das organizações foi composto pela aplicação de Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão e pela análise crítica desta avaliação.

A avaliação das organizações foi baseada no Modelo de Excelência da Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade 2006, com o escopo de avaliação restrito ao Critério de Excelência Clientes, contemplando os itens 3.1 – Imagem e conhecimento de mercado e 3.2 – Relacionamento com clientes.

A coleta de informações ocorreu por meio de entrevistas pessoais a funcionários da organização, verificações e consultas de documentos de processos, procedimentos e de instruções de trabalho, além de catálogos, da rede *intranet* e do *site da internet*.

Visando a padronização e a facilitação na obtenção destas informações, foi necessária a elaboração de um conjunto de formulários para a coleta de dados. Estes foram denominados Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão que estão no APÊNDICE A.

Para a elaboração e desenvolvimento destes formulários, o conteúdo foi extraído dos Critérios de Excelência de 2006 e do curso Modelo de Excelência da Gestão (2006), ambos da FNQ.

No APÊNDICE A encontram-se cinco tipos diferentes de formulários, conforme segue:

- Formulário A – Escopo da avaliação e resultado final da organização;
- Formulário B – Resultados dos itens e critério de excelência, documentos verificados e observações;
- Formulário C – Definições de enfoque, aplicação e resultados;
- Formulário D – Sinalização e pontuação do item;
- Formulário E – Lista de verificação dos itens.

A sistemática de avaliação elaborada direciona a prática para realização do diagnóstico da organização considerando a necessidade da aplicação dos cinco tipos de formulários elaborados.

O procedimento para avaliação das empresas, orientou-se por meio do seguinte método:

- Definição do propósito ou escopo da avaliação cadastrando-o no Formulário A;
- Agendamento de reuniões com os funcionários das áreas envolvidas;
- Entrevistas para obtenção de informações;
- Verificação de documentos indicados;
- Preenchimento das respostas das listas de verificação, incluindo os pontos fortes e oportunidades para melhoria em cada requisito, utilizando o Formulário E;
- Verificação e entendimento das definições de enfoque, aplicação e resultados descritos no Formulário C;

- Preenchimento da sinalização em cada requisito do item utilizando o Formulário D;
- Cálculo da pontuação no Formulário D do item em análise baseado no preenchimento da sinalização do mesmo formulário, associado à Tabela 1 (Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação) ou à Tabela 2 (Tabela de Pontuação (%) – Resultados);
- Após o cálculo da pontuação dos itens definidos no propósito da avaliação, é necessário o preenchimento da pontuação da organização no Formulário B;
- Preenchimento dos documentos verificados e algumas observações da avaliação também no Formulário B;
- Preenchimento das áreas avaliadas, dos principais pontos fortes e das principais oportunidades para melhoria, do resultado final da avaliação, do estágio em que se encontra a organização e a conclusão da avaliação, apresentando uma visão geral no Formulário A.

Com os formulários totalmente preenchidos, foi realizada uma análise crítica desta avaliação, incluindo os pontos fortes, os fatores críticos e as oportunidades de melhoria.

As propostas foram apresentadas para as organizações, indicando as possibilidades de utilização das ferramentas da qualidade para cada fator crítico e oportunidade de melhoria detectados no diagnóstico.

Para obter maior eficiência na apresentação destas propostas, foi fundamental desenvolver uma aplicação das sete ferramentas básicas e das sete ferramentas avançadas por fator crítico e oportunidade de melhoria, diferente das

metodologias atuais, utilizando a Matriz T, incluindo a categoria de aplicação das ferramentas na posição intermediária.

Esta matriz, que pertence à ferramenta avançada Diagrama de Matriz, foi escolhida por ser uma das ferramentas mais apropriadas nas tomadas de decisões baseadas em relações bi-dimensionais, com comparações de 3 grupos.

Os grupos da Matriz T são: Categoria de aplicação das ferramentas (A), Fatores críticos e oportunidades de melhoria (B), e Ferramentas básicas e avançadas da qualidade (C), em que (A) tem relação com (B) e (C), mas (B) e (C) não possuem relação direta entre si, ou seja, os fatores críticos e oportunidades de melhoria não têm relação direta com as ferramentas básicas e avançadas da qualidade, entretanto, ambas têm relação com a categoria de aplicação das ferramentas. A definição de relação direta e indireta entre os grupos é exclusiva para esta aplicação, com o intuito de facilitar a apresentação de propostas eficientes. O APÊNDICE B mostra a aplicação na Matriz T.

A relação entre Categoria de aplicação das ferramentas (A) e Ferramentas básicas e avançadas da qualidade (C), mostrada na Matriz T foi classificada por Tague (2005), com o objetivo de facilitar a escolha da ferramenta por categoria de aplicação.

A proposta de utilização das ferramentas básicas e avançadas é realizada quando há relação com a categoria de aplicação das ferramentas, e quando esta categoria possui relação mais forte com os fatores críticos e oportunidades de melhoria.

5 ESTUDOS DE CASOS

Os estudos de casos foram realizados em empresas ativas no mercado, sendo uma do setor de telecomunicações e duas do setor automotivo. Suas razões sociais foram mantidas em sigilo, sendo caracterizadas nesta monografia com nomes fictícios ALPHA, BETA e GAMMA respectivamente.

5.1 ESTUDO DE CASO DA ALPHA TELECOMUNICAÇÕES

5.1.1 Perfil da Alpha Telecomunicações

A Alpha é uma operadora de telefonia móvel que faz parte de um dos maiores grupos de operadoras de celular do mundo. Destaca-se pela oferta de serviços inovadores, criativos e de última geração.

Com uma estrutura de uma Matriz situada no estado de São Paulo e regionais distribuídas estrategicamente no país, a Alpha possui mais de 12.000 funcionários.

5.1.1.1 Produtos da Alpha Telecomunicações

A Alpha oferece cobertura em todo o País. A empresa, além de ter lançado serviços de transmissão de dados que permite acesso à *internet*, por meio de banda larga, investe constantemente na expansão de sua rede.

Além da cobertura nacional, a Alpha mantém acordos de *roaming* internacional em diversos países, que proporciona aos clientes a comodidade de utilizar o próprio celular durante viagens internacionais.

A Alpha tem um grande portfólio de celulares no mercado. Entre os aparelhos disponíveis, destacam-se os telefones com serviços diferenciados e de última geração: visor colorido, *internet*, câmera digital, entre outros.

A organização possui planos e serviços diferenciados para todos os perfis de clientes. No mercado corporativo, a operadora conta com clientes em todas as regiões em que atua, incluindo grandes, médias e pequenas empresas e entidades governamentais.

5.1.1.2 Principais clientes da Alpha Telecomunicações

A maioria dos clientes da Alpha são pessoas físicas. Entretanto, a Alpha possui carteiras de clientes corporativos estratégicos em diversos setores da indústria. Dentre eles destacam-se: petrolífero, bancário, siderúrgico, farmacêutico, telefônico, varejo e editorial.

5.1.1.3 Instalações da Alpha Telecomunicações

A Matriz da Alpha está situada em São Paulo, e de maneira geral, a organização é distribuída nacionalmente, contendo os seguintes canais: Agente Autorizado, varejo, lojas próprias, lojas *on-line* (*site* da Alpha), televendas e Recarga.

5.1.1.4 Destaques da Alpha Telecomunicações

A Alpha Telecomunicações possui mais de 45 milhões de assinantes, e foi uma das primeiras operadoras do mundo a conquistar mais de 15 milhões de usuários referente a uma linha de produto, em um curto intervalo de tempo.

5.1.2 Avaliação da Alpha Telecomunicações

A avaliação da Alpha foi realizada por meio dos Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão, apresentados no APÊNDICE A, e os seus resultados se encontram no APÊNDICE C.

Em relação à Imagem e reconhecimento de mercado, a Alpha conseguiu o percentual de 100%, de uma pontuação máxima de 30, totalizando em 30 pontos. Em relação ao Relacionamento com clientes, a organização obteve o percentual de

80%, também, de 30 pontos possíveis, totalizando em 24 pontos. No resultado final da avaliação, a empresa teve 54 pontos de um total de 60 possíveis.

5.1.3 Análise crítica da avaliação da Alpha Telecomunicações

A Alpha pode ser considerada uma empresa Classe Mundial referente ao Critério Clientes, pois conquistou quase todos os pontos possíveis, devido ao alto desempenho nos dois itens, principalmente na Imagem e conhecimento de mercado, que obteve pontuação máxima.

5.1.3.1 Imagem e conhecimento de mercado

Ao analisar o setor de telecomunicações observa-se que no Brasil o mercado está em expansão. A Alpha atua nesse mercado disponibilizando serviços de comunicação de voz e dados, além de proporcionar a possibilidade de interatividade com os recursos da *internet* via transmissão de dados sem cabos.

Os clientes-alvo e a atuação neste mercado são definidos por meio de um planejamento estratégico e por um acompanhamento das ações da concorrência em comitês semanais.

Utilizando uma segmentação baseada em faixas de renda, a Alpha seleciona seus clientes primeiramente por meio do seguinte enquadramento: Pós-Pago, Pré-

Pago, Corporativo e um segmento diferenciado para responder aos imperativos de um público específico, denominado Jovem. No caso do segmento Corporativo, há uma subdivisão diferenciada das faixas de renda, precisamente caracterizada pelas categorias Pequenas e Médias Empresas e Grandes Empresas. Os clientes da concorrência e os mercados potenciais são classificados no mesmo crivo de segmentação. Esta prática possibilita a realização de ações focadas para cada um dos segmentos.

Como oportunidade de melhoria foi identificada a necessidade de implantar um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente, para customizar as ações levando em consideração maiores detalhes de hábitos, atitudes, bem-estar, prazer, auto-estima entre outras inferências psicosociais para facilitar a segmentação e direcionar o investimento a clientes e mercados potenciais que certamente possam trazer retorno.

As necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais e de ex-clientes são identificadas, analisadas e compreendidas com base em pesquisas quantitativas e qualitativas aplicadas periodicamente. Tais pesquisas são desenvolvidas e aplicadas tanto para os clientes atuais como para os potenciais, visando sempre aumentar o número de clientes que agregam valor para a organização e não apenas volume. Outros recursos que possibilitam a identificação das necessidades e expectativas são: o *Call Center*, a *internet*, por meio do canal Fale Conosco, a imprensa e a análise da concorrência nacional e internacional, que por sua vez, gera sinais de direcionamento mercadológico.

O destaque como ponto forte refere-se à diversidade de recursos para identificar, analisar e compreender de forma antecipada as necessidades e expectativas dos clientes, atuais, potenciais e de ex-clientes. Não obstante isso, as

técnicas utilizadas para identificação das necessidades e expectativas são convencionais do ambiente de marketing. Desse modo, o fator crítico se caracteriza pela ausência de inovações.

Como oportunidade de melhoria foi identificada a necessidade da realização mais freqüente de pesquisas, incluindo a abordagem de outros aspectos, tais como, atitude, auto-estima, hábitos, entre outros, para aumentar o retorno de ações e maximizar os resultados.

As campanhas publicitárias da Alpha são idealizadas com base em um conceito de consumidores que querem poder de decisão. Foram desenvolvidas a partir de estudos feitos com consumidores de todo o país.

De uma forma geral, a marca Alpha é forte e tem valores ligados à diversão, tecnologia e cobertura. Nesse nível, os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado por meio de diversas estratégias de mídia, com delimitação dos principais veículos de comunicação e, obviamente, orientadas pelos resultados das pesquisas realizadas, obedecendo às mecânicas das campanhas, seguindo fluxogramas e cronogramas seqüenciais e correlacionados, de modo a esgotar o escopo.

Pode-se afirmar que a abordagem de divulgação da Alpha é de comunicação expansiva e multidisciplinar, ou seja, procura criar credibilidade, confiança e imagem positiva no mercado integrando os meios de comunicação, disseminando a mensagem de forma sistêmica e holística ao público alvo e clientes potenciais. Dentre os meios, pode-se destacar: televisão, rádio, jornal, revista, outdoor, Metrô, *banners* e materiais de *merchandising* em geral. Indubitavelmente, o intuito, além de maximizar as vendas, é consolidar a marca por meio das propagandas institucionais.

O ponto forte desta prática refere-se à disponibilidade para investir na divulgação aos clientes e mercado. E como oportunidade de melhoria foi identificada a necessidade da consistência e constância na mensagem institucional.

A clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas são assegurados pela Alpha, primeiramente, por meio da realização de uma reunião com todas as áreas envolvidas no escopo da mensagem para elaboração do conteúdo. Posteriormente, são feitas revisões e aprovações dos materiais promocionais e de *merchandising* passando por todos os canais envolvidos. A seguir, são aplicados pré-testes da campanha, fazendo pesquisas quantitativas e qualitativas.

Esta prática destaca-se pelo envolvimento de pessoas qualificadas no processo de aprovação interna. Como oportunidade de melhoria foi identificada a necessidade de realizar pré-testes e pós-testes em todas as campanhas.

O fator crítico está associado à ausência de inovações nos métodos e técnicas utilizadas para garantir a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens.

Na identificação e avaliação dos níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito dos produtos da Alpha, é necessário acompanhar os dados transacionais, que são obtidos por meio dos sistemas de informações. Eles condicionam uma forma de medir e avaliar os níveis de conhecimento dos clientes, com relação aos produtos e serviços disponibilizados e entregues. Além disso, a Alpha obtém informações sobre o nível de conhecimento dos clientes e do mercado, por meio do *Call Center*. Por fim, existe uma pesquisa mensal chamada *Tracking* de Marca que objetiva saber a performance da marca Alpha e a dos concorrentes.

O ponto forte desta prática está relacionado à disponibilidade de canais e sistemas para pesquisa de dados transacionais com o intuito de identificar a usabilidade e o retorno dos serviços em operação. Como oportunidade de melhoria foi identificada a necessidade de criação de pesquisas e acompanhamentos específicos para cada produto lançado.

A imagem da organização perante os clientes e mercados também é analisada por meio de pesquisas quantitativas e qualitativas. Estas pesquisas trazem o panorama e a visão do entendimento do mercado sobre a marca. O *Call Center*, a *internet* e a imprensa, também contribuem significativamente para a avaliação.

O destaque como ponto forte refere-se à retroalimentação sobre o posicionamento da imagem conforme ponto de vista dos clientes e mercado. A oportunidade de melhoria está associada à execução de Comitês e *checklists* dos pontos a serem melhorados.

O fator crítico está associado à ausência de inovações nos métodos e técnicas utilizadas para avaliação da imagem da organização perante os clientes e mercados.

5.1.3.2 Relacionamento com clientes

Os canais de relacionamento são divididos em Canal Direto e Canal Indireto. O Canal Direto corresponde às lojas próprias, o Televendas e o Vendas *on-line*, que faz parte do *site* da Alpha. Já o Canal Indireto, corresponde aos Agentes

Autorizados, o Varejo e o canal Recarga, que está disponível em inúmeros estabelecimentos distribuídos desde as lojas próprias até bancos, lotéricas, drogarias, bancas de jornal, entre outros. Estes canais internamente são definidos de acordo com a natureza da oferta, com a segmentação da base de clientes e pelo custo que eles trazem à organização.

A divulgação dos canais de relacionamento é feita para os clientes por meio do *telemarketing*, do *site* da Alpha, do serviço de mensagem rápida, de materiais de *merchandising* e, como em todo o mercado, até mesmo pelo "boca-a-boca". É válido ressaltar que não obstante a segmentação por categoria e por faixa de renda, os clientes também são agrupados por meio do tempo de base, da quantidade de ligações para o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), do perfil de uso considerado em minutos, da preferência de modelos, da troca média de aparelhos e do *ticket* médio, ou seja, do valor médio de consumo de serviços.

Como ponto forte, pode-se afirmar que os canais de relacionamento estão preparados para execução de ações de *marketing*, visando à estratégia e o retorno planejado definido.

A oportunidade de melhoria refere-se à necessidade de sofisticação dos sistemas para agilizar o atendimento aos clientes por meio dos canais de relacionamento.

O tratamento das reclamações ou sugestões dos clientes é assegurado por um procedimento estruturado, definido e divulgado na *intranet*. As áreas de retaguarda analisam a solicitação, reclamação ou sugestão registrada no sistema de relacionamento com o cliente. Inclusive, a resposta da análise da solicitação ou reclamação aberta pelo atendente da loja ou do *Call Center* também é registrada no sistema de relacionamento. Durante a análise, é verificada a procedência da

reclamação ou solicitação. Caso não seja procedente, o cliente é posicionado via contato telefônico, mas em contrapartida, a procedência resulta em ações para solucionar o problema do cliente com um retorno via serviço de mensagem rápida.

O ponto forte de destaque está justamente em possuir um sistema com capacidade de filtro em árvore de níveis e sub-níveis de atendimento que conduz às ações corretivas mapeadas com agilidade no processo de tratamento e solução. Por outro lado, o fator crítico está na necessidade de integrar o sistema que registra os contatos entre o cliente e a Alpha com a base de dados transacional. Outro fator crítico é a ausência de proatividade, pois os problemas apresentam-se, na maioria dos casos por meio da manifestação do cliente.

Como oportunidade de melhoria, destaca-se a necessidade de redução nos tempos médios de atendimento e das filas de espera, seja na loja ou no *Call Center*.

Os resultados da análise das reclamações ou sugestões e as ações implementadas são informados ao cliente pelas áreas de retaguarda por meio de ligações telefônicas ou serviço de mensagem rápida, dependendo da procedência da reclamação, solicitação ou sugestão. Por outro lado, a extração de relatórios do sistema, contribui para a disseminação e repasse dos resultados da análise às outras áreas da organização. Para este caso, a principal ferramenta é o *e-mail* ou, quando há necessidade de um fórum de discussões, são realizadas reuniões presenciais ou por conferência.

Como fator crítico, pode-se apontar a ausência de inovação, proatividade e refinamento na prática, pois não há revisões dos meios de responder aos clientes ou de se antecipar a possíveis reclamações.

O destaque como ponto forte está no controle estruturado em um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente que possibilita a visualização do processo como um todo e agilidade no tempo de resposta.

A oportunidade de melhoria está no aumento da interação com o cliente nas respostas às reclamações ou sugestões.

As transações com os clientes são acompanhadas por meio da utilização dos sistemas de relacionamento, do sistema de emissão de ordens de venda, do sistema de ativação de linhas, do módulo de análise de risco, para evitar fraudes e vendas indevidas, da ferramenta utilizada para o processamento de solicitações pós-venda e do sistema de gerenciamento da loja, no qual são emitidos todos os relatórios quanto à entrada e saída de mercadorias.

O ponto crítico desta prática está na ausência de integração destes sistemas e ferramentas. Entretanto, o ponto forte está na prática constante da interação dos cenários com os sistemas.

O mercado de atuação da Alpha possui como característica do negócio a relação de compra e venda e a relação de serviços transacionais, completando o eixo do processo de venda e pós-venda. De uma forma geral, estas transações são acompanhadas por meio do ciclo de vida do cliente, com o objetivo de torná-lo mais longo e vitalício. Desse modo, os novos clientes são acompanhados no estágio inicial. Por outro lado, os novos produtos e serviços são monitorados por meio de analistas de *marketing*, que consultam os sistemas e bancos de dados, com a finalidade de identificar a demanda e avaliar o retorno estimado.

O ponto crítico desta prática está na ausência de inovação nos acompanhamentos dos novos clientes. Porém, pode-se destacar a existência de

processos de atendimento integrados ao acompanhamento do ciclo de vida do cliente como ponto forte.

A oportunidade de melhoria está presente na necessidade de aprimoramento dos sistemas de informações buscando customização.

A satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes são avaliadas e comparadas com base em pesquisas de mercado. Além disso, os relatórios do sistema de relacionamento também possibilitam o mapeamento e a análise.

O destaque como ponto forte é a possibilidade de identificação dos motivos que causam as insatisfações dos clientes. E a oportunidade de melhoria está no aumento da fidelização e na redução da perda dos melhores clientes.

As informações obtidas dos clientes são realmente utilizadas para intensificar a satisfação e torná-los fiéis. As informações são convertidas em ações direcionadas para cada segmento: Pós-Pago, Pré-Pago e Corporativo, utilizando a base de dados transacional e o sistema de relacionamento.

No Pós-pago, as principais ferramentas são as malas diretas que objetivam fidelizar o cliente por um novo período, incluindo-o em nova promoção, ações para quando termina uma promoção, quando o cliente tem seu aparelho roubado ou perdido e quando o cliente é abordado pela concorrência. A principal ferramenta é o Programa de Fidelidade Alpha, um programa que basicamente converte os gastos pagos da conta telefônica em pontos para o cliente trocar de aparelho, por créditos e por milhagem no programa de companhias aéreas.

Por outro lado, a abordagem de fidelização e satisfação do cliente pré-pago está relacionada às informações que enquadram o cliente nas etapas do ciclo de vida do cliente, nas quais dependendo da fase em que o cliente se encontrar, são

realizadas ações para ele voltar a recarregar e utilizar o seu celular. São ações de retomada do cliente como cliente ativo. As ações ocorrem pelos recursos de serviço de mensagem rápida, ligações do telemarketing, mala direta, mensagens de voz, ligação eletrônica programada, entre outras. E, finalmente, no segmento corporativo, as informações são úteis para converter descontos em aparelhos, bônus em franquia e conceder um atendimento especializado.

O ponto forte de destaque está justamente em promoções pré-estabelecidas e análise das informações de consumo, transações e tempo, de modo a evitar momentos de ruptura.

As oportunidades de melhoria referem-se à necessidade de implementar um sistema de relacionamento customizado e a ampliação do Programa de Fidelidade Alpha.

5.1.4 Proposta de utilização das ferramentas básicas e avançadas para os fatores críticos e oportunidades de melhoria

A seguir são propostas as ferramentas consideradas mais apropriadas para os fatores críticos e oportunidades de melhoria detectados no diagnóstico dos itens 3.1 - Imagem e conhecimento de mercado e 3.2 - Relacionamento com clientes, de acordo com o APÊNDICE D.

- Diagrama de Matriz, PDPC, Diagrama de Relações, Diagrama de Árvore e Diagrama de Seta para os seguintes fatores críticos e oportunidades de melhoria: implantação de um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente,

para customizar as ações levando em consideração maiores detalhes de hábitos, atitudes, bem-estar, prazer, auto-estima entre outras inferências psicosociais; consistência e constância na mensagem institucional; execução de Comitês e *checklists* dos pontos detectados nas pesquisas da organização; ausência de integração do sistema que registra os contatos entre o cliente e a Alpha com a base de dados transacional; não há revisões dos meios de responder aos clientes ou de se antecipar a possíveis reclamações; ausência de integração dos sistemas e ferramentas transacionais; sofisticação dos sistemas para agilizar o atendimento aos clientes por meio dos canais de relacionamento; aprimoramento dos sistemas de informações buscando customização; implementação de sistema de relacionamento customizado e ampliação do Programa de Fidelidade;

- Diagrama de Afinidade e Diagrama de Relações para os seguintes fatores críticos e oportunidades de melhoria: ausência de inovações nas técnicas utilizadas para identificação das necessidades e expectativas dos clientes; ausência de inovações nos métodos e técnicas utilizadas para garantir a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens; ausência de inovações nos métodos e técnicas utilizadas para avaliação da imagem da organização perante os clientes; criação de pesquisas e acompanhamentos específicos para cada produto lançado; ausência de inovação nos acompanhamentos dos novos clientes; aumento da interação com o cliente nas respostas às reclamações ou sugestões;
- Diagrama de Matriz, Diagrama de Relações e Diagrama de Árvore para os seguintes fatores críticos e oportunidades de melhoria: ausência de proatividade da prática, pois os problemas apresentam-se, na maioria dos casos por meio da

manifestação do cliente; aumento da fidelização e redução da perda dos melhores clientes;

- Estratificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão, Folha de Verificação e Gráfico de Controle para as seguintes oportunidades de melhoria: realização mais freqüente de pesquisas, incluindo a abordagem de outros aspectos, tais como, atitude, auto-estima, hábitos, entre outros; realização de pré-testes e pós-testes em todas as campanhas;
- Estratificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Dispersão, Diagrama de Matriz, Diagrama de Relações e Diagrama de Árvore para as seguintes oportunidades de melhoria: redução nos tempos médios de atendimento e das filas de espera, seja na loja ou no *Call Center*;

A partir destas propostas, que contêm indicação dos melhores caminhos, a Alpha pode conquistar a pontuação máxima no Critério Clientes com maior eficiência.

5.1.5 Conclusão do estudo de caso da Alpha Telecomunicações

O desempenho da Alpha Telecomunicações no critério Clientes foi considerado excelente, devido ao resultado apresentado na avaliação. Este resultado permite que a empresa pertença ao seleto grupo das organizações Classe Mundial, sendo reconhecida como referencial de excelência na maioria das áreas, processos ou produtos, principalmente no item Imagem e conhecimento de mercado.

Este alto desempenho da Alpha provém do enfoque e aplicação em quase todas as práticas, com destaque para a adequação, disseminação e continuidade, que conquistaram pontos fortes em todos os requisitos.

Apesar de alcançar o patamar avançado em excelência, na avaliação foram detectadas algumas oportunidades de melhorias e fatores críticos. Com base nestas deficiências, foram propostas aplicação de ferramentas da qualidade para auxiliar a organização na resolução dos problemas com maior eficiência, de modo a obter a pontuação máxima neste critério.

5.2 ESTUDO DE CASO DA BETA SISTEMAS AUTOMOTIVOS

5.2.1 Perfil da Beta Sistemas Automotivos

A Beta Sistemas Automotivos é uma indústria que produz componentes para os diversos segmentos de mercado. Possui 900 colaboradores e fatura no Brasil R\$ 210 milhões/ ano. Tem clientes distribuídos pelo mundo todo.

A Beta pertence desde 2001 a um conglomerado de empresas com sede na Europa que é um dos líderes mundiais em componentes automotivos, industriais e aeroespaciais.

5.2.1.1 Produtos da Beta Sistemas Automotivos

A linha de produtos da empresa é composta por componentes dos mais variados tipos de construções, aplicações e dimensões que são fornecidos para a indústria automobilística, para a indústria de autopeças, bem como para as empresas de diversos setores industriais, como o agrícola, o ferroviário, a mineração, o de papel e celulose, entre outros.

Os esforços da empresa estão voltados principalmente para a indústria automobilística juntamente com seu mercado de reposição, sem deixar de enfatizar a importância ao trabalho desenvolvido em outros segmentos do mercado.

5.2.1.2 Principais clientes da Beta Sistemas Automotivos

Os produtos da empresa são fornecidos para grande parte das montadoras de automóveis instaladas no Brasil e para clientes dos mais diversos segmentos. São exportados para países em todas as regiões do mundo, como Estados Unidos, Rússia, Índia, África do Sul, Japão, grande parte da Europa e toda a América Latina. Os principais clientes da Beta são: DaimlerCrysler, Volkswagen, General Motors, Scania, Volvo, Ford.

5.2.1.3 Instalações da Beta Sistemas Automotivos

A Beta está localizada estrategicamente no maior centro econômico do país, situada na cidade de São Paulo, próxima aos principais clientes, aos principais aeroportos e ao principal porto do país, o porto de Santos.

5.2.1.4 Destaques da Beta Sistemas Automotivos

A Beta Sistemas Automotivos é pioneira na fabricação de componentes automotivos, posicionando-se como uma das líderes mundiais. Possui certificados que atestam todo o seu empenho em permanecer a frente dos concorrentes, tais como ISO TS16949, ISO 9001, ISO 14001.

5.2.2 Avaliação da Beta Sistemas Automotivos

A avaliação da Beta foi realizada por meio dos Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão, apresentados no APÊNDICE A, e os seus resultados se encontram no APÊNDICE E.

Em relação à Imagem e reconhecimento de mercado, a Beta Sistemas Automotivos conseguiu o percentual de 70%, de uma pontuação máxima de 30,

totalizando em 21 pontos. Em relação ao Relacionamento com clientes, a organização obteve o percentual de 50%, também, de 30 pontos possíveis, totalizando em 15 pontos. No resultado final da avaliação, a empresa teve 36 pontos de um total de 60 possíveis.

5.2.3 Análise crítica da avaliação da Beta Sistemas Automotivos

A empresa Beta Sistemas Automotivos está próxima de ser uma empresa Classe Mundial referente ao Critério Clientes, pois conquistou a maioria dos pontos possíveis, principalmente no item Imagem e conhecimento de mercado.

5.2.3.1 Imagem e conhecimento de mercado

Mais da metade das vendas da Beta Sistemas Automotivos é direcionada para o mercado automotivo, mas a organização atende também ao mercado de reposição e ao mercado industrial. Dentro do mercado industrial estão diversos setores de trabalho como os ramos Agrícola, Ferroviário, Mineração, Papel e Celulose, Petroquímico, entre outros. Para todos esses mercados a empresa fornece componentes dos mais variados tipos de construções, aplicações e dimensões.

Tanto os clientes-alvo destes segmentos quanto os clientes da concorrência, assim como os mercados potenciais, são definidos pelo planejamento estratégico envolvendo a Matriz do grupo na Europa e a Alta Administração no Brasil. A participação da Matriz neste processo é importante para não gerar conflitos entre as várias empresas do grupo.

Vale destacar que as equipes responsáveis por este trabalho são treinadas para atuarem nos respectivos segmentos. Neste sentido é importante que a empresa aproveite as experiências de cada segmento, aumentando a troca de informações entre as equipes para fortalecer as ações da empresa como um todo.

As necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais são identificadas periodicamente, por meio de procedimentos que verificam normas, requisitos gerais e requisitos específicos de cada cliente. As informações são coletadas por meio de *sites*, manuais e por meio das pessoas responsáveis por estas informações nos clientes.

Para clientes que não possuem requisitos específicos documentados, há outras maneiras de analisar e compreender suas necessidades, tais como: pesquisas, informações recebidas por meio do Fale Conosco, *internet*, contatos durante treinamentos, palestras e seminários organizados pela empresa para os clientes. Os dados dos documentos são alimentados em uma planilha em que os requisitos são compilados e analisados sempre que necessário.

O fator crítico desta prática é a falta de identificação, análise e compreensão das expectativas e necessidades de ex-clientes. Como oportunidades de melhoria, foram identificadas as necessidades de organizar as informações obtidas dos clientes e a divulgação das análises efetuadas para toda a empresa.

Nas campanhas publicitárias do grupo são apresentados slogans para enfatizar que todos os esforços da empresa têm como objetivo passar para o cliente e o mercado a idéia de que o mundo é movido pelos componentes da empresa. Para isto a organização criou um plano de mídia para cada segmento de mercado atendido. Além disso, existem *folders* institucionais, catálogos e informativos técnicos, informativos sobre novos produtos, participação em diversas feiras, congressos e exposições. Canais de comunicação com os clientes são disponibilizados por meio do Fale Conosco e pelo *site* da empresa na *internet*.

Há ainda os certificados reconhecidos pelos clientes, como ISO 9001, ISO TS 16949, ISO 14001, que potencializam a criação de credibilidade, confiança e imagem positiva. Na área da responsabilidade social, o grupo divulga e adota os princípios do Pacto Global e segue padrões da Responsabilidade Social Internacional, como exigência mínima de respeito a todas as partes relacionadas, incluindo ações em benefício da comunidade. Como oportunidade de melhoria destaca-se a divulgação das ações internamente para os colaboradores da organização.

Para assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo das mensagens divulgadas são criados padrões de controle corporativos. Até chegar à fase de divulgação de qualquer mensagem, várias etapas de trabalho precisam ser concluídas com a participação de diversos setores da organização.

A empresa possui, além de um departamento de Marketing, um contrato com uma agência de publicidade para auxiliar na garantia das mensagens divulgadas. Ademais, todos os materiais de *merchandising* neste ano passaram a difundir por meio de slogans conceitos para reforçar a credibilidade e a confiança conquistada pela marca.

O fator crítico nesta prática é a utilização exclusiva de métodos tradicionais de propaganda e marketing. A oportunidade de melhoria é a realização de testes antes de divulgar as mensagens.

O nível de conhecimento dos clientes sobre a marca Beta pode ser considerado alto, devido seus mais de 100 anos de existência. Para mantê-la sempre à frente do seu tempo, são realizadas visitas técnicas e comerciais para coletar informações de diversos clientes, por meio de distribuidores e oficinas mecânicas. Estas informações também são recebidas por meio do Fale Conosco, pela oferta de treinamentos, palestras, visitas de clientes à Beta.

Como fator crítico, pode-se destacar que não há um trabalho com esta abordagem e profundidade para identificar e avaliar o nível de conhecimento dos clientes em relação aos produtos da organização.

A avaliação da imagem da organização perante os clientes e mercados ocorre por meio de pesquisas, palestras e treinamentos externos oferecidos pela empresa aos clientes. Prêmios por excelência no desempenho são recebidos em reconhecimento como resultados de avaliações da empresa e também demonstram a valorização da imagem da organização perante os clientes.

Como fator crítico pode-se destacar a ausência de inovação da prática e como oportunidade de melhoria torna-se necessária a ampliação dos métodos de avaliação da imagem da organização.

5.2.3.2 Relacionamento com clientes

A definição para os canais de relacionamento com os clientes é feita durante o planejamento estratégico do grupo e as decisões são incorporadas no manual de gestão corporativo da organização.

A divulgação é realizada por meio dos canais diretos de comunicação com o cliente, que são as áreas de Vendas, Desenvolvimento de Novos Produtos, Qualidade e Logística. Existem também os escritórios regionais, as representações técnicas, além da divulgação realizada pelo *site* na *internet*.

Nesses canais de relacionamento existem equipes especializadas e direcionadas para cada segmento de mercado da empresa, atuando de acordo com grupos de clientes definidos no planejamento estratégico.

Como fator crítico pode-se destacar a ausência de idéias inéditas na prática. A oportunidade de melhoria identificada é o aprimoramento dos processos nos canais de relacionamento, nos quais ocorrem conflitos de responsabilidades entre as equipes, devido aos trabalhos realizados com diversos clientes de diferentes segmentos.

Em cada reclamação formal do cliente é aberto um relatório de não conformidade para análise da situação e para tomada de ações de contenção imediatas. As causas dos problemas são analisadas e ações corretivas são executadas.

Não obstante as reclamações informais serem atendidas, apresentam-se como fatores críticos a falta de análise da causa raiz, o que resulta na ineficácia da solução, prazos de resposta das reclamações não atendidos e ausência de equipes

multifuncionais para a resolução dos problemas. Destaca-se como oportunidade de melhoria a promoção da cultura organizacional para a utilização eficiente de ferramentas de solução de problemas.

Os resultados das análises das reclamações e implementações das ações são informados aos clientes por meio de relatórios das 8 Disciplinas (8D), ou em alguns casos de acordo com o relatório exigido pelo cliente. Normalmente as reclamações formais recebidas dos clientes são repassadas para toda a organização. Entretanto, como fator crítico, as ações implementadas não são disseminadas para as outras áreas da empresa. A oportunidade de melhoria identificada é a criação de novos canais para divulgação das ações implementadas.

Para clientes não pertencentes ao mercado automotivo original, as ações são implementadas e repassadas por telefone, *e-mail*, *internet* ou por meio do Fale Conosco.

Os canais de comunicação direta com os clientes, como Vendas, Qualidade, Engenharia de Desenvolvimento de Novos Produtos e Logística, são responsáveis por acompanhar as transações com os clientes para evitar problemas no relacionamento. Em alguns casos é possível realizar as transações com os clientes por meio da troca eletrônica de dados, na qual os pedidos e recebimentos de produtos são feitos *on-line*. Para complementar este requisito, existe um portal dentro do *site* da organização exclusivo para os clientes, com acesso por meio de senhas, de forma a acompanhar as transações.

As transações recentes com novos clientes referentes a novos produtos são tratadas por meio de uma metodologia própria adotada em todas as empresas do grupo. Esta metodologia é utilizada para desenvolvimento de novos produtos, de acordo com os requisitos do cliente. Para todo novo projeto ou produto a

metodologia é obrigatoriamente utilizada. O fator crítico nesta prática é a falta de refinamento, pois a empresa ainda está aprendendo a trabalhar com a ferramenta.

A avaliação da satisfação e da insatisfação dos clientes é realizada por meio de indicadores como, por exemplo, número de reclamações, Índice de PPM Externo, Performance de Entrega no Prazo, entre outros. Existe também a pesquisa de satisfação de cliente que é realizada por meio de um questionário de satisfação, que aborda perguntas relativas aos concorrentes da organização.

Os resultados das informações coletadas são compilados e analisados. Os planos de melhorias são criados, mas nem sempre são totalmente implementados. Como fator crítico, a prática da organização não aborda a fidelidade dos clientes e a obtenção das informações sobre os clientes dos concorrentes. A oportunidade de melhoria identificada é a criação de um banco de dados unificado para ser utilizado como lições aprendidas.

As informações obtidas dos clientes são analisadas pelos responsáveis dos canais de relacionamentos, e quando necessário são criados planos de melhorias.

Existe uma parceria de grande porte com um cliente e neste caso há a fidelização. Destaca-se como oportunidade de melhoria o desenvolvimento de mais parcerias entre a organização e os clientes. O fator crítico nesta prática é a falta de disseminação para todas as áreas da empresa.

5.2.4 Propostas de utilização das ferramentas básicas e avançadas para os fatores críticos e oportunidades de melhoria

A seguir são propostas as ferramentas consideradas mais apropriadas para os fatores críticos e oportunidades de melhoria detectados no diagnóstico dos itens 3.1 - Imagem e conhecimento de mercado e 3.2 - Relacionamento com clientes, de acordo com o APÊNDICE F.

- Diagrama de Matriz, PDPC, Diagrama de Relações, Diagrama de Árvore e Diagrama de Seta para os seguintes fatores críticos e oportunidades de melhoria: realização de testes antes de divulgar as mensagens aos clientes e ao mercado; os planos de melhorias referentes à satisfação e insatisfação do cliente são criados, mas nem sempre são totalmente implementados; promoção da cultura organizacional para a utilização eficiente de ferramentas de solução de problemas; desenvolvimento de mais parcerias entre a organização e os clientes;
- Diagrama de Afinidade e Diagrama de Relações para os seguintes fatores críticos e oportunidades de melhoria: ausência de inovação dos métodos de propaganda e marketing; ausência de inovação na avaliação da imagem da organização perante os clientes e mercados; organização das informações obtidas dos clientes; ausência de idéias inéditas na definição e na divulgação dos canais de relacionamento para os clientes; ausência de equipes multifuncionais para a resolução dos problemas detectados em reclamações informais; criação de novos canais para divulgação das ações implementadas referentes às reclamações ou sugestões dos clientes; criação de um banco de dados unificado para ser utilizado como lições aprendidas;

- Diagrama de Matriz, Diagrama de Relações e Diagrama de Árvore para os seguintes fatores críticos e oportunidades de melhoria: aproveitamento das experiências das equipes de cada segmento, aumentando a troca de informações para fortalecer as ações da empresa como um todo; aprimoramento da divulgação das análises efetuadas das necessidades e expectativas dos clientes para toda a organização; divulgação das ações de melhoria da organização para os colaboradores; ampliação dos métodos de avaliação da imagem da organização; as ações implementadas, referentes às reclamações ou sugestões dos clientes, não são disseminadas para as outras áreas da empresa; não há refinamento em relação à metodologia de desenvolvimento de novos produtos, pois a empresa ainda está aprendendo a trabalhar com a ferramenta; falta de disseminação das informações obtidas dos clientes para todas as áreas da empresa; aprimoramento dos processos nos canais de relacionamento, nos quais ocorrem conflitos de responsabilidades entre as equipes;
- Ferramentas Estratificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão, Folha de Verificação e Gráfico de Controle para os seguintes fatores críticos: falta de identificação, análise e compreensão das expectativas e necessidades de ex-clientes; não há um trabalho com profundidade para identificar e avaliar o nível de conhecimento dos clientes em relação aos produtos da organização; a prática da organização não aborda a fidelidade dos clientes e a obtenção das informações sobre os clientes dos concorrentes;
- Ferramentas Estratificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Dispersão, Diagrama de Matriz, Diagrama de Relações e Diagrama de Árvore para o seguinte fator crítico: falta de análise da causa raiz para os problemas detectados em reclamações informais.

A partir destas propostas, que contêm indicação dos melhores caminhos, a Beta Sistemas Automotivos pode buscar o patamar de Classe Mundial no Critério Clientes com maior eficiência.

5.2.5 Conclusão do estudo de caso da Beta Sistemas Automotivos

O desempenho da Beta Sistemas Automotivos no critério Clientes foi considerado satisfatório, devido ao resultado apresentado na avaliação. Este resultado permite que a empresa seja reconhecida como referencial de excelência em alguns requisitos, principalmente no item Imagem e conhecimento de mercado.

Este bom desempenho da Beta provém da aplicação de quase todas as práticas, incluindo disseminação, continuidade e integração. No enfoque, a maioria das práticas está adequada e proativa.

Apesar de a empresa estar bem estruturada, na avaliação foram detectadas oportunidades de melhorias e fatores críticos. Com base nestas deficiências, foram propostas aplicação de ferramentas da qualidade para auxiliar a organização na resolução dos problemas com maior eficiência, de modo a alcançar o patamar de Classe Mundial neste critério.

5.3 ESTUDO DE CASO DA GAMMA SISTEMAS AUTOMOTIVOS

5.3.1 Perfil da Gamma Sistemas Automotivos

A Gamma Sistemas Automotivos é uma indústria de peças automobilísticas, fundada no século XX, que possui em sua força de trabalho 520 colaboradores e fatura R\$ 140 milhões/ano:

A organização pertence a um grupo europeu, que a adquiriu na década de 1990 e a integrou à sua maior filial, ampliando a atuação da Gamma no mercado mundial.

5.3.1.1 Produtos da Gamma Sistemas Automotivos

A linha de produtos da Gamma Sistemas Automotivos é composta por componentes de automóveis, caminhões, tratores, aviões e para sistemas de ar condicionado.

5.3.1.2 Principais clientes da Gamma Sistemas Automotivos

Os produtos da Gamma Sistemas Automotivos são fornecidos no mercado doméstico para quase todas as montadoras de veículos e são exportados para os Estados Unidos, Inglaterra, Austrália, América Latina. Seus principais clientes são: Ford, General Motors, Honda, Scania, Toyota, Volkswagen e Volvo.

5.3.1.3 Instalações da Gamma Sistemas Automotivos

A Gamma Sistemas Automotivos está localizada no estado de São Paulo, em uma das regiões que mais se desenvolve no Brasil, que possui um enorme parque tecnológico, no qual fabrica de automóveis à sistemas de telecomunicações.

Esta região é servida pelas melhores rodovias do país, próxima a aeroportos internacionais, como Cumbica, em Guarulhos e Viracopos, em Campinas. Suas instalações ficam próximas à capital de São Paulo e ao porto de Santos. Esta é uma das vantagens competitivas da Gamma, que tem condições de atender a seus clientes com mais rapidez no Brasil e em todo o mundo.

Em suas instalações, funciona todo o setor administrativo, os centros de pesquisas, a linha de produção e laboratórios para testes e controle de qualidade.

5.3.1.4 Destaques da Gamma Sistemas Automotivos

Para atender os padrões de qualidade a nível mundial, a Gamma implementou e mantém um sistema de gestão da qualidade, cumprindo os requisitos das normas ISO 9001:2000 e ISO TS 16949:2002.

5.3.2 Avaliação da Gamma Sistemas Automotivos

A avaliação da Gamma foi realizada por meio dos Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão, apresentados no APÊNDICE A, e os seus resultados se encontram no APÊNDICE G.

Em relação à Imagem e reconhecimento de mercado, a Gamma Sistemas Automotivos conseguiu o percentual de 30%, de uma pontuação máxima de 30, totalizando em 9 pontos. Em relação ao Relacionamento com clientes, a organização obteve o percentual de 50%, também, de 30 pontos possíveis, totalizando em 15 pontos. No resultado final da avaliação, a empresa teve 24 pontos de um total de 60 possíveis.

5.3.3 Análise crítica da avaliação da Gamma Sistemas Automotivos

A Gamma Sistemas Automotivos está um pouco distante de ser uma empresa Classe Mundial referente ao Critério de Excelência Clientes, devido ao

baixo desempenho nos dois itens, principalmente na Imagem e conhecimento de mercado.

5.3.3.1 Imagem e conhecimento de mercado

O mercado alvo da Gamma é o interno e o externo, tanto para o segmento de Equipamento Original quanto para o segmento de *Aftermarket* (Revenda). No primeiro segmento, estão incluídas as Montadoras de automóveis e caminhões, e as empresas de auto-peças. No *Aftermarket* está toda a linha da fábrica, acessórios e kits de reposição.

Os clientes-alvo destes segmentos, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais estão definidos de forma refinada no Planejamento Estratégico da Alta Administração, realizado no mínimo uma vez ao ano. A organização que está em posição de destaque no mercado automobilístico, sem concorrentes significativos, volta-se para atuação nas empresas de auto-peças, com foco nos sistemas de climatização. O objetivo é gerar mais negócios a partir dos clientes já existentes e extrair maiores retornos, ampliando a sua imagem como fornecedora de diversos tipos de componentes para automóveis.

O segmento de mercado da Gamma Sistemas Automotivos é estruturado, sendo totalmente integrado com os objetivos e estratégias da empresa e inter-relacionado com diversas práticas, com foco em ampliar a imagem da empresa no setor automotivo, surgindo ações para as áreas. Por outro lado, o fator crítico de destaque é a ausência de idéia inédita ou incomum.

Como oportunidade de melhoria, foi identificada a necessidade de realização de uma coleta de dados mais detalhada no segmento *Aftermarket*, para visualizar as melhores oportunidades e executar ações mais eficazes.

As necessidades e expectativas dos clientes atuais são identificadas anualmente e disseminadas para todas as áreas, por meio de um procedimento que retrata todos os requisitos específicos de cada cliente. Para que este procedimento atenda de forma eficaz as necessidades e expectativas dos clientes, os requisitos são coletados em fontes como: *sites* autorizados, manuais, *e-mails*, questionários de satisfação dos clientes ou entrevistas com pessoas responsáveis pelo departamento da Qualidade destas empresas.

A análise e a compreensão dos requisitos específicos é realizada durante a análise crítica de contrato, ou quando necessário, sendo coerente com a estratégia da empresa e integrada em diversos procedimentos, gerando ações em outras práticas.

O fator crítico de destaque no que diz respeito às necessidades e expectativas dos clientes potenciais e de ex-clientes, corresponde a ausência de identificação, análise e compreensão das mesmas. No caso dos clientes atuais, não existe este problema, além disso, a disseminação ocorre de forma periódica.

Como oportunidade de melhoria, foi identificada a necessidade da utilização de ferramentas da qualidade para entender a voz do cliente no segmento *Aftermarket*.

Os produtos e a marca Gamma são divulgados aos clientes e ao mercado por meio de *banners* automotivos, *site* da organização, *site* de busca, rodapé de *e-mails*, catálogo impresso, manual, brindes, representantes em lojas e participação na feira Automec.

A Gamma divulga como ações de melhorias aos seus clientes e ao mercado, conquistas ou manutenções de certificações de sistemas de gestão, tais como: ISO TS-16949, QS-9000, ISO 14001 e implementação de Lean Manufacturing.

As divulgações são feitas por diversas áreas, principalmente pelos responsáveis dos canais de relacionamento: Vendas, Qualidade e Desenvolvimento de novos produtos.

Como fator crítico, pode-se destacar a falta de periodicidade de divulgação e a ausência de antecipação de situações indesejadas devido a falta de planejamento.

As oportunidades de melhoria identificadas foram: a realização de patrocínio, a participação em seminários e em processos de premiações, publicações em revistas, jornais ou outros meios de comunicação, além da divulgação de outras ações de melhorias para os clientes e mercados.

A clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas são assegurados por uma comissão formada por membros de diferentes departamentos, tais como: Vendas, Engenharia e Industrial. Esta comissão multifuncional, que é o ponto forte desta prática, é assim composta, pois abrange conhecimentos do produto e das necessidades e expectativas dos clientes.

Como fator crítico, não é realizado o planejamento das ações da equipe. Desse modo, as decisões são tomadas de forma imediata, possibilitando a ocorrência de situações indesejadas.

A oportunidade de melhoria identificada é a criação de um processo padrão para a divulgação das mensagens.

Os níveis de conhecimento dos clientes e mercados são identificados por visitas técnicas e comerciais, de maneira perceptiva. Estas visitas propiciam um intenso contato entre os colaboradores da organização e os clientes.

Apesar de identificados, os níveis de conhecimento não são avaliados, sendo considerados como fator crítico. A oportunidade de melhoria, neste caso, corresponde à elaboração de pesquisa com dados quantitativos e a criação de indicadores de nível de conhecimento dos clientes e mercados.

A imagem da Gamma Sistemas Automotivos perante os clientes e mercados não é avaliada. Desse modo, a oportunidade de melhoria também está na elaboração de uma pesquisa aplicada com os clientes e mercados, e na criação de indicadores de imagem.

5.3.3.2 Relacionamento com clientes

As áreas de Vendas, Qualidade e Desenvolvimento de novos produtos são responsáveis pelos canais de relacionamento com os clientes. Os contatos são realizados por meio de visitas, *e-mails*, telefones, fax, entre outros, que propiciam registros de reclamações e sugestões.

Pode-se destacar que o objetivo maior das visitas realizadas pela empresa é o contato com o cliente, buscando novas possibilidades, sanando dúvidas técnicas e não se restringindo apenas à resolução de problemas.

A definição dos canais está no Manual do Sistema de Gestão, que é disseminado para diversas áreas da organização. Por outro lado, como fator crítico, a divulgação destes canais para o segmento de Equipamento Original é feita somente quando solicitada pelos clientes, o que torna a prática reativa e

descontinuada. A oportunidade de melhoria identificada é a implementação de uma sistemática para divulgação da equipe de relacionamento para os novos clientes.

No que diz respeito às reclamações, estas são recebidas via canal de relacionamento, normalmente pela área da Qualidade, que abre um Relatório de Não-Conformidade (RNC) para análise e solução dos problemas, sendo este realizado pelo responsável da área detectada. Após a abertura da RNC, imediatamente é feita uma ação de contenção que abrange estoque interno, cliente, e itens em trânsito.

Para o caso de sugestões, também é aberto um RNC que tem por objetivo implementar a ação que se apresenta no momento, apenas como prevenção. Tanto no âmbito de produtos quanto na assistência, os clientes são prontamente atendidos e os problemas são solucionados.

Esta prática por ser uma das mais exigidas pela norma ISO TS 16949, está bem integrada com os objetivos da qualidade da organização, e está inter-relacionada com outras práticas.

Como fatores críticos, pode-se destacar que os relatórios são abertos somente quando acontece algum problema ou quando o cliente sugere uma melhoria. Ademais, a prática não está refinada, pois existem alguns problemas básicos, tais como: elaboração do RNC sem uma equipe multifuncional, análise superficial da causa-raiz, entre outros.

A oportunidade de melhoria neste caso, corresponde à necessidade de realizar uma reunião semanal para otimizar processo de fechamento do RNC.

Os resultados dos RNCs e suas ações são encaminhados ao departamento de Sistema integrado de gestão, que por sua vez, repassa estas informações às

outras áreas da organização e à área da Qualidade, por *e-mail* e por meio de reuniões mensais de acompanhamento de RNCs.

A área da Qualidade, principal canal de relacionamento com o cliente para o assunto em questão, quando solicitada, informa os resultados das análises das reclamações ou sugestões aos clientes por meio do Relatório 8D ou por meio de um relatório específico exigido pelo cliente. Este fator crítico torna a prática reativa e descontinuada. Ademais, o envio destas informações pode sofrer atrasos devido à demora da investigação da causa raiz no RNC.

O ponto forte desta prática é a disseminação dos resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes para todas as áreas envolvidas da organização. Pode-se incluir como oportunidade de melhoria, a criação de um banco de dados para lições aprendidas.

O atendimento da Gamma prestado aos clientes, no que se refere à resolução de problemas e ajuda técnica, é sempre efetuado de forma contínua e eficaz pelos canais de relacionamento, considerado como um estágio avançado.

Pronto atendimento é um dos pontos fortes, sendo uma das prioridades da empresa. Em razão desta característica, muitos dos possíveis problemas de relacionamento são evitados. Em decorrência disso, a empresa busca o contato próximo com o cliente, que por meio das visitas técnicas ou comerciais, normalmente programadas, registram reclamações ou sugestões, que conseqüentemente, resultam na abertura de RNCs. Desta forma, pode-se afirmar que as visitas são consideradas também como ponto forte.

O acompanhamento das transações com os clientes está inter-relacionado com outras práticas, como por exemplo, o tratamento de reclamações, que por sua vez, condiciona ações para realimentar o sistema.

O fator crítico para esta prática é a falta de inovação e a oportunidade de melhoria identificada é a implantação de sistema de transações com clientes por meio da *internet*.

O atendimento da Gamma para os novos clientes é o mesmo em relação aos clientes atuais, via canais de relacionamento. A organização busca contato próximo com o novo cliente, para realizar visitas técnicas e comerciais, com o objetivo de apresentar os novos produtos ou os atuais, suas aplicações, e coletar informações a respeito das necessidades e expectativas destes clientes. No caso de sugestões e reclamações, também são abertas RNCs.

Para os novos produtos entregues, são apresentados em alguns casos, manuais de utilização, quando solicitados pelos clientes. A participação no desenvolvimento de um novo projeto do cliente é complexa e a empresa não o acompanha integralmente até o final, principalmente no início de produção. Desse modo, como fator crítico, a prática ainda não está refinada e fica interrompida, pois falta um planejamento de acompanhamento do novo produto no cliente. Como oportunidade de melhoria, foi identificada a elaboração de manuais de utilização dos novos produtos em todos os projetos.

Na Gamma, a insatisfação dos clientes é avaliada mensalmente pela Alta Administração por meio de indicadores como: Índice de Reclamação, Índice de Devolução e Índice de PPM Externo. A satisfação também é avaliada pela Alta Administração de forma anual, por meio do Índice de Satisfação de Cliente Externo, que é obtido por meio do Questionário de Satisfação do Cliente. Os indicadores, que são monitorados continuamente, são repassados às áreas, para conhecimento de todos os níveis da organização, sendo estes integrados aos objetivos da empresa e as outras práticas de gestão. Como fator crítico, a empresa não avalia a fidelidade

dos clientes, bem como não compara a satisfação e a insatisfação com seus concorrentes. Pode-se incluir como oportunidade de melhoria, a criação de outras técnicas de avaliação e a aplicação do Questionário de Satisfação do Cliente em um intervalo menor.

Por meio dos Questionários de Satisfação do Cliente, aplicados anualmente, são obtidas informações para serem avaliadas na Reunião de Análise Crítica do Sistema da Qualidade pela Alta Administração, que é composta pelos responsáveis de cada área. A pauta desta reunião trata sobre os índices extraídos e sobre a criação do plano de ações de melhoria. No caso de reclamações ou sugestões vindas deste questionário, a ação tomada é a abertura de RNCs.

As informações que são obtidas pelas reclamações ou sugestões, via canais de relacionamento, são utilizadas de forma mais rápida que os Questionários de Satisfação, e tratadas prontamente por meio de RNCs.

Os resultados das ações são disseminados às diversas áreas da organização em forma de lição aprendida. Ademais, outro ponto forte é a utilização das informações dos clientes em coerência com os objetivos da empresa e com outras práticas de gestão, gerando ações para a melhoria contínua, e conseqüentemente, intensificando a satisfação do cliente.

O fator crítico é a prática reativa, pois é realizada somente por meio de questionários e quando há reclamações ou sugestões dos clientes. A oportunidade de melhoria identificada é a intensificação nas coletas das informações dos clientes por mais fontes.

5.3.4 Propostas de utilização das ferramentas básicas e avançadas para os fatores críticos e oportunidades de melhoria

A seguir são propostas as ferramentas consideradas mais apropriadas para os fatores críticos e oportunidades de melhoria detectados no diagnóstico dos itens 3.1 - Imagem e conhecimento de mercado e 3.2 - Relacionamento com clientes, de acordo com o APÊNDICE H.

- Diagrama de Matriz, PDPC, Diagrama de Relações, Diagrama de Árvore e Diagrama de Seta para os seguintes fatores críticos e oportunidades de melhoria: falta de planejamento de divulgação dos produtos, marcas e ações de melhoria aos clientes e ao mercado; falta de um planejamento de ações da equipe para assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas; realização de patrocínio, participação em seminários e em processos de premiações, publicações em revistas, jornais ou outros meios de comunicação; falta de proatividade e continuidade da divulgação dos canais de relacionamento para o segmento de Equipamento Original; falta de proatividade e continuidade em relação à informação dos resultados das análises das reclamações ou sugestões aos clientes; falta um planejamento de acompanhamento do novo produto no cliente; não há proatividade na coleta de informações dos clientes, pois é feita somente por meio de questionários de satisfação e quando há reclamações ou sugestões; implementação de uma sistemática para divulgação da equipe de relacionamento para os novos clientes; implantação de sistema de transações com clientes por meio da *internet*; elaboração de manuais de utilização dos novos produtos em todos os projetos;

- Diagrama de Afinidade e Diagrama de Relações para os seguintes fatores críticos e oportunidades de melhoria: ausência de idéia inédita ou incomum na prática de segmentação do mercado e definição de clientes-alvo; divulgação de outras ações de melhorias da organização para os clientes e mercados; criação de um processo padrão para a divulgação das mensagens; elaboração de pesquisa de nível de conhecimento dos clientes e mercados com dados quantitativos; criação de indicadores de nível de conhecimento dos clientes e mercados; elaboração de uma pesquisa aplicada da imagem da organização perante os clientes e mercados; criação de indicadores de imagem da organização perante os clientes e mercados; falta de inovação na prática de acompanhamento das transações com os clientes; criação de um banco de dados para lições aprendidas; criação de outras técnicas de avaliação da satisfação e insatisfação do cliente;
- Ferramentas Diagrama de Matriz, Diagrama de Relações e Diagrama de Árvore para os seguintes fatores críticos: elaboração do Relatório de Não-Conformidade sem uma equipe multifuncional; não há avaliação da fidelidade dos clientes, bem como não há comparação da satisfação e da insatisfação com seus concorrentes;
- Estratificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão, Folha de Verificação e Gráfico de Controle para o fator crítico e as oportunidades de melhoria: ausência de identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes potenciais e de ex-clientes; realização de uma coleta de dados mais detalhada no segmento *Aftermarket* para visualizar as melhores oportunidades e executar ações mais eficazes; utilização de ferramentas da qualidade para entender a voz do cliente no segmento *Aftermarket*; realização de

uma reunião semanal para otimizar processo de fechamento do Relatório de Não-Conformidade; aplicação do Questionário de Satisfação do Cliente em um intervalo menor; intensificação nas coletas das informações dos clientes por mais fontes.

- Estratificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Dispersão, Diagrama de Matriz, Diagrama de Relações e Diagrama de Árvore para os seguintes fatores críticos: análise superficial da causa-raiz; demora na investigação da causa raiz;
- Ferramentas Diagrama de Matriz, Matriz de Priorização e Diagrama de Árvore os seguintes fatores críticos: não são avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização; não é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados; não são abertos Relatórios de Não Conformidade de forma proativa, somente quando acontece algum problema ou quando o cliente sugere uma melhoria;

A partir destas propostas, que contêm indicação dos melhores caminhos, a Gamma Sistemas Automotivos pode buscar o patamar de Classe Mundial no Critério Clientes com maior eficiência.

5.3.5 Conclusão do estudo de caso da Gamma Sistemas Automotivos

O desempenho da Gamma Sistemas Automotivos no critério Clientes foi considerado baixo, devido ao resultado apresentado na avaliação. Este resultado mostra que a empresa precisa concentrar esforços no item Relacionamento com

clientes, e principalmente, no item Imagem e conhecimento de mercado, para alcançar o patamar das empresas Classe Mundial.

Este desempenho da Gamma provém de poucas práticas proativas e refinadas, algumas com uso continuado e algumas integradas com as estratégias e inter-relacionadas com outras práticas. De forma positiva, a maioria dos enfoques estão adequados e as práticas estão disseminadas na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas.

Na avaliação foram detectadas oportunidades de melhorias e fatores críticos. Com base nestas deficiências, foram propostas aplicação de ferramentas da qualidade para auxiliar a organização na resolução dos problemas com maior eficiência, de modo a alcançar o patamar de Classe Mundial neste critério.

6 CONCLUSÃO

A expectativa inicial deste trabalho que era a de investigar e refletir sobre os critérios de excelência, as sete ferramentas básicas e as sete ferramentas avançadas da qualidade, diagnosticando os fatores críticos e oportunidades de melhoria nas empresas estudadas, foi superada. Pois, por meio da pesquisa realizada, foi possível desenvolver formulários de diagnóstico, avaliar o estágio em que se enquadram as organizações e elaborar propostas de aplicação das ferramentas.

As informações obtidas ao longo da pesquisa, possibilitaram responder à situação problema. Com base na linha de pensamento de Mizuno (1993), a utilização das ferramentas da qualidade é um meio eficaz de análise e controle para a melhoria da qualidade e, conseqüentemente, uma contribuição significativa na busca da excelência do desempenho.

De acordo com Prado Filho (2003) a abordagem de avaliação das empresas baseada nos Critérios de Excelência do PNQ constitui um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. E, conforme Mizuno (1993), a utilização das ferramentas conhecidas da qualidade pode ajudar as empresas a serem reconhecidas como Classe Mundial porque elas contribuem de forma fundamental para a melhoria da qualidade, o que confirma a hipótese um.

Com base nos resultados dos estudos de casos, a hipótese dois é validada, porquanto a prática de relacionamento entre ferramentas da qualidade, fatores críticos e oportunidades de melhoria detectados nas avaliações das empresas é adequada para as organizações buscarem a excelência, haja vista que a aplicação

das relações bi-dimensionais na Matriz T foi determinante para tomar decisões sobre quais ferramentas podem ser aplicadas aos problemas e oportunidade detectados e, conseqüentemente, desenvolver as propostas de aplicação.

Em tese, foi constatado que a análise do estágio em que se encontra a organização, o cruzamento entre os fatores críticos ou oportunidades de melhorias com as ferramentas da qualidade são fundamentais para alcançar o patamar de Classe Mundial.

7 RECOMENDAÇÕES

A título de recomendações sugere-se o uso dos Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão para avaliação do Critério Clientes em outras empresas. Além disso, recomenda-se a adaptação destes formulários para avaliar as organizações nos demais critérios.

Para futuras pesquisas referentes ao tema estudado recomendamos a bibliografia utilizada na elaboração deste trabalho. Esta bibliografia é válida como sugestão de leitura, visando um maior aprofundamento nos temas abordados nesta monografia.

Além disso, como o foco desse trabalho foi: a excelência do desempenho, com base nos Critérios de Excelência do PNQ e nas sete ferramentas básicas e sete ferramentas avançadas da qualidade, outras ferramentas reconhecidas que não foram foco de aplicação neste trabalho podem ser abordadas em futuros estudos, pois também têm utilidade para as organizações alcançarem a excelência do desempenho.

Recomenda-se ainda, a utilização da matriz T para diversos casos de relacionamento entre variáveis, ferramentas ou fatores que necessitem de uma solução combinada.

Definitivamente, a recomendação final corresponde à execução de seminários, simpósios e debates sobre o tema, os quais, certamente apresentarão visões diferentes sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

_____. **NBR ISO 9004**: sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para melhoria de desempenho. Rio de Janeiro, 2000.

BRASSARD, Michael. Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

CAMINADA NETTO, A. As Novas Ferramentas. Programa de Educação Continuada em Engenharia da Escola Politécnica – PECE. Curso EQ-019 Ferramentas Avançadas para a Qualidade Total. **Apostila**. São Paulo, 2005, 34p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo, Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

_____. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 2ª ed. São Paulo, Makron Books, 1994.

_____. Gestão de pessoas. 2ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

_____. Teoria geral da administração. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1979.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. Fundamentos da administração da produção. 3ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

DONAIRE, Denis. Gestão ambiental na empresa. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1999.

FERNANDES, Almir. Administração inteligente: novos caminhos para as organizações do século XXI. São Paulo, Futura, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3ª ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1999.

FISCHER, André Luiz et al. As pessoas na organização. São Paulo, Gente, 2002.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de excelência 2004: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo, 2003.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de excelência 2006: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. São Paulo, 2006.

_____. Curso do Modelo de Excelência de Gestão. Disponível em: <http://www.didatix.com.br>. Acesso em: 30 de outubro de 2006.

GORDON, Ian. Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 3ª ed. São Paulo, Futura, 1998.

HAMPTON, David R. Administração: processos administrativos. São Paulo, McGraw-Hill, 1990.

ISHIKAWA, Kaoru. Controle de qualidade total: à maneira japonesa. 6ª ed. Rio de Janeiro, Campos, 1993.

JATOBÁ, Paulo César. As ferramentas da qualidade: aprendendo a aplicar para solucionar problemas. São Paulo, EPSE, 2004.

JURAN, J. M. A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. 3ª ed. São Paulo, Pioneira, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 1998.

KUME, Hitoshi. Métodos estatísticos para a melhoria da qualidade. 7ª ed. São Paulo, Gente, 1993.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Responsabilidade social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

MIZUNO, Shigero. Gerência para a melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle de qualidade. Rio de Janeiro, LTC, 1993.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. Baldrige award application forms. Gaithersburg, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 18ª ed. São Paulo, Atlas, 2002.

_____. Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

PRADO FILHO, Hayrton Rodrigues do. Os 12 anos da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Revista Falando de Qualidade, São Paulo, n.º 135, p. 58-67, ago. 2003.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo, Saraiva, 2002.

SLACK, Nigel et al. Administração da produção: edição compacta. São Paulo, Atlas, 1999.

SOUZA, César et al. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. Vol. 1. São Paulo, Gente, 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. Organização flexível: qualidade na gestão por processos. São Paulo, Atlas, 1997.

TAGUE, Nancy R. The quality toolbox. 2nd. ed. Milwaukee, ASQ Quality Press, 2005.

TONI, Deonir de; et al. Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo, Atlas, 2004.

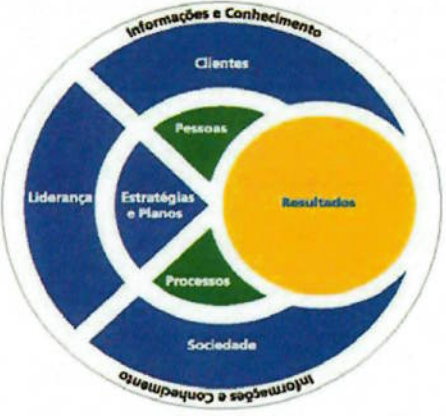
TZU, Sun. A arte da guerra. 31^a ed. Rio de Janeiro, Record, 2003.

URAS, Francisco Paulo. Baldrige, European ou PNQ? Revista Banas Qualidade, São Paulo, n.º 100, p. 26-28, set. 2000.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte, Werkema, 2006.

WOOD JR., Thomaz et al. Gestão empresarial: oito propostas para o terceiro milênio. São Paulo, Atlas, 2001.

**APÊNDICE A - FORMULÁRIOS DE DIAGNÓSTICO
DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO**

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário A – Escopo da avaliação e resultado final da organização		
Modelo de Excelência da Gestão® Uma visão sistêmica da gestão organizacional 	Examinador	Data da avaliação
	Propósito da avaliação	
	Áreas avaliadas	
Principais pontos fortes		
Principais oportunidades para melhoria		
Resultado final da avaliação		Estágio da organização
Pontuação máxima		
Pontuação global da organização		
Conclusão da avaliação		
Página 1 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização	
Formulário B – Resultados dos itens e critério de excelência, documentos verificados e observações			
Resultado da avaliação			
Critérios e itens		Pontuação da organização	Pontuação máxima
3	Clientes		60
3.1	Imagem e conhecimento de mercado		30
3.2	Relacionamento com clientes		30
Documentos verificados			
Observações			
Página 2 de 12			

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário C – Definições de enfoque, aplicação e resultados		
Itens de enfoque e aplicação		
Adequação	Atendimento aos requisitos aplicáveis do item em consonância com os Fundamentos da Excelência, considerando-se o perfil da organização. A prática é adequada? Atende os requisitos aplicáveis do aspecto de avaliação, conforme os Fundamentos da Excelência e o perfil da organização?	
Proatividade	Capacidade de se antecipar aos fatos, afim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade das práticas. A prática antecipa os fatos? É capaz de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis? Aumenta a confiança e a previsibilidade daquilo que a organização realiza?	
Refinamento	Estágio avançado de evolução da prática alcançado pela aplicação do sistema de aprendizado. A prática está amadurecida? Ela já está em patamar avançado, refletindo uma evolução decorrente do sistema de aprendizado?	
Inovação	Incorporação nas práticas de gestão de idéias inéditas ou incomuns à área em que é aplicada ou ao ramo de atividade da organização, podendo ou não ser decorrente do aprendizado organizacional. A prática incorpora idéias inéditas ou incomuns à área ou ao setor de atividade da organização, decorrentes ou não do aprendizado organizacional?	
Disseminação	Implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente, considerando-se o perfil da organização. A prática está disseminada horizontal e verticalmente pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes, considerando o perfil da organização?	
Continuidade	Utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão. A prática é utilizada de forma periódica e ininterrupta?	
Integração	Estágio de implementação das práticas de gestão caracterizado pela: (a) coerência com as estratégias e objetivos da organização; (b) inter-relacionamento, quando apropriado, com outras práticas de gestão da organização; e (c) sinergia por meio de ações coordenadas entre as áreas e com as partes interessadas. A prática está bem integrada e é coerente com as estratégias e objetivos da organização? Apresenta inter-relacionamento, quando apropriado, com outras práticas de gestão da organização? Opera em sinergia com outras áreas e as partes interessadas?	
Itens de resultados		
Relevância	Importância do resultado para a avaliação global do item, considerando as estratégias e levando-se em conta o perfil da organização. Os resultados são importantes para a avaliação global do item, considerando as estratégias e levando-se em conta o perfil da organização?	
Nível atual	Comparação do valor atual em relação às informações comparativas pertinentes. Como se encontram os valores atuais, comparados com as informações pertinentes?	
Tendência	Comportamento ao longo do tempo. Como se apresentam os resultados ao longo do tempo?	
Página 3 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão							Organização	Examinador	Data
Formulário D – Sinalização e pontuação do item									
Critério Clientes									
3.1 Imagem e conhecimento de mercado									
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	Adequação	Proatividade	Refinamento	Inovação	Disseminação	Continuidade	Integração	
1	Segmentação do mercado e definição dos clientes-alvos nesses segmentos								
2	Identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, e de ex-clientes								
3	Divulgação de produtos, marcas e ações de melhoria da organização aos clientes e ao mercado								
4	Garantia da clareza, da autenticidade e do conteúdo adequado das mensagens divulgadas								
5	Identificação e avaliação dos níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização								
6	Avaliação da imagem da organização perante os clientes e mercados								

Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação				Sinalização - Enfoque e Aplicação	
Linha	Coluna	Percentual Encontrado	Ponto forte	Fator crítico	Não aplicável
Pontuação máxima		Pontuação da organização			

Página 4 de 12

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
1	Como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, até mesmo, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais? <i>(destacar os critérios adotados)</i>	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
2	Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes são identificadas, analisadas e compreendidas? <i>(descrever as metodologias utilizadas na identificação da importância relativa para os clientes das suas necessidades e expectativas)</i>	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Página 5 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
3	Como os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
4	Como é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas?	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
5	Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
6	Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Página 7 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão				Organização	Examinador	Data		
Formulário D – Sinalização e pontuação do item								
Critério Clientes								
3.2 Relacionamento com clientes								
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	Adequação	Proatividade	Refinamento	Inovação	Disseminação	Continuidade	Integração
1	Definição e divulgação dos canais de relacionamento para os clientes							
2	Tratamento de reclamações ou sugestões dos clientes							
3	Informação ao cliente e às outras áreas da organização sobre os resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes e das ações implementadas							
4	Acompanhamento das transações com os clientes							
5	Acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues							
6	Avaliação e comparação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes							
7	Utilização das informações obtidas dos clientes para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos							
Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação		Sinalização - Enfoque e Aplicação						
Linha	Coluna	Percentual Encontrado	Ponto forte	Fator crítico	Não aplicável			
Pontuação máxima		Pontuação da organização						
						Página 8 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
1	Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado? <i>(apresentar os canais de relacionamento utilizados)</i>	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
2	Como são tratadas as reclamações ou sugestões dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas? <i>(considerar todas as reclamações ou sugestões advindas até mesmo por meio de contatos informais)</i>	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Página 9 de 12		

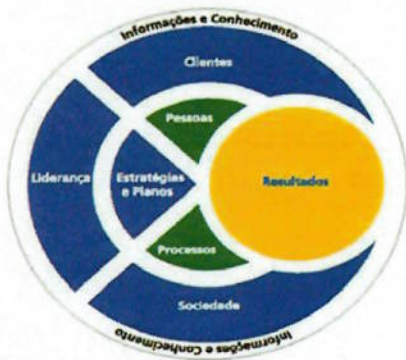
Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
3	Como os resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informados ao cliente e repassados às outras áreas da organização?	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
4	Como as transações com os clientes são acompanhadas de forma a permitir à organização uma realimentação rápida, capaz de gerar ações e evitar problemas de relacionamento?	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Página 10 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
5	Como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues?	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
6	Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes d concorrentes?	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Página 11 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
7	Como as informações obtidas dos clientes são utilizadas para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos? <i>(pode considerar ações de desenvolvimento de parcerias com clientes como forma de demonstração de fidelização dos clientes)</i>	
	Resposta:	
	Pontos fortes:	
	Oportunidades para melhoria:	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Página 12 de 12		

**APÊNDICE B - MATRIZ T – RELAÇÃO ENTRE FERRAMENTAS,
CATEGORIAS E FATORES CRÍTICOS/ OPORTUNIDADES DE
MELHORIA**

**APÊNDICE C - FORMULÁRIOS DE DIAGNÓSTICO
DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO DA EMPRESA ALPHA**

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário A – Escopo da avaliação e resultado final da organização		
Modelo de Excelência da Gestão® Uma visão sistêmica da gestão organizacional 	Examinador	Data da avaliação
	Rodrigo Lopes Santos Pimentel	16 e 17/11/2006
	Propósito da avaliação	
	Avaliar o Critério de Excelência Clientes	
	Áreas avaliadas	
Comunicação, Operações comerciais, Treinamento de Sistemas, Inteligência de Marketing, Voz e DBM (Data Base Marketing), Pós-Pago, Pré-Pago, Corporativo, e Processos e Procedimentos		
Principais pontos fortes		
- Diversidade de recursos para identificar as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais e de ex-clientes; - Disponibilidade para investir na divulgação de produtos, marcas e ações de melhoria da organização aos clientes e mercado; - Retroalimentação sobre o posicionamento da imagem conforme ponto de vista dos clientes e mercado; - Existência de processos de atendimento integrados ao acompanhamento do ciclo de vida do cliente; - Possibilidade de identificação dos motivos que causam as insatisfações dos clientes.		
Principais oportunidades para melhoria		
- Realização mais freqüente de pesquisas, incluindo a abordagem de outros aspectos, tais como, atitude, auto-estima, hábitos, entre outros, para aumentar o retorno de ações e maximizar os resultados; - Realização de pré-testes e pós-testes em todas as campanhas; - Criação de pesquisas e acompanhamentos específicos para cada produto lançado; - Redução nos tempos médios de atendimento e das filas de espera, seja na loja ou <i>Call Center</i>; - Aumento da interação com o cliente nas respostas às reclamações ou sugestões.		
Resultado final da avaliação		Estágio da organização
Pontuação máxima	60	A Alpha pode ser considerada uma empresa Classe Mundial referente ao Critério Clientes, pois conquistou 90% dos pontos possíveis, devido ao alto desempenho nos dois itens, principalmente na Imagem e conhecimento de mercado, no qual obteve pontuação máxima.
Pontuação global da organização	54	
Conclusão da avaliação		
A alta pontuação da empresa Alpha é o resultado dos itens de enfoque e aplicação em quase todas as práticas, com destaque para a adequação, disseminação e continuidade, que conquistaram pontos fortes em todos os requisitos. A empresa pode ser considerada como Classe Mundial no Critério Clientes, porém, para conseguir a pontuação máxima, precisa se esforçar mais no item Relacionamento com clientes, em relação a integração das práticas e ao enfoque de proatividade e refinamento, e em geral, na inovação.		
Página 1 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização	
Formulário B – Resultados dos itens e critério de excelência, documentos verificados e observações			
Resultado da avaliação			
Critérios e itens		Pontuação da organização	Pontuação máxima
3	Clientes	54	60
3.1	Imagem e conhecimento de mercado	30	30
3.2	Relacionamento com clientes	24	30
Documentos verificados			
Procedimentos da Central de Relacionamento com o Cliente; Organogramas; Sistema de relacionamento com cliente; Intranet.			
Observações			
Avaliação no Critério de Excelência Clientes.			
Página 2 de 12			

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário C – Definições de enfoque, aplicação e resultados		
Itens de enfoque e aplicação		
Adequação	Atendimento aos requisitos aplicáveis do item em consonância com os Fundamentos da Excelência, considerando-se o perfil da organização. A prática é adequada? Atende os requisitos aplicáveis do aspecto de avaliação, conforme os Fundamentos da Excelência e o perfil da organização?	
Proatividade	Capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade das práticas. A prática antecipa os fatos? É capaz de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis? Aumenta a confiança e a previsibilidade daquilo que a organização realiza?	
Refinamento	Estágio avançado de evolução da prática alcançado pela aplicação do sistema de aprendizado. A prática está amadurecida? Ela já está em patamar avançado, refletindo uma evolução decorrente do sistema de aprendizado?	
Inovação	Incorporação nas práticas de gestão de idéias inéditas ou incomuns à área em que é aplicada ou ao ramo de atividade da organização, podendo ou não ser decorrente do aprendizado organizacional. A prática incorpora idéias inéditas ou incomuns à área ou ao setor de atividade da organização, decorrentes ou não do aprendizado organizacional?	
Disseminação	Implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente, considerando-se o perfil da organização. A prática está disseminada horizontal e verticalmente pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes, considerando o perfil da organização?	
Continuidade	Utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão. A prática é utilizada de forma periódica e ininterrupta?	
Integração	Estágio de implementação das práticas de gestão caracterizado pela: (a) coerência com as estratégias e objetivos da organização; (b) inter-relacionamento, quando apropriado, com outras práticas de gestão da organização; e (c) sinergia por meio de ações coordenadas entre as áreas e com as partes interessadas. A prática está bem integrada e é coerente com as estratégias e objetivos da organização? Apresenta inter-relacionamento, quando apropriado, com outras práticas de gestão da organização? Opera em sinergia com outras áreas e as partes interessadas?	
Itens de resultados		
Relevância	Importância do resultado para a avaliação global do item, considerando as estratégias e levando-se em conta o perfil da organização. Os resultados são importantes para a avaliação global do item, considerando as estratégias e levando-se em conta o perfil da organização?	
Nível atual	Comparação do valor atual em relação às informações comparativas pertinentes. Como se encontram os valores atuais, comparados com as informações pertinentes?	
Tendência	Comportamento ao longo do tempo. Como se apresentam os resultados ao longo do tempo?	
Página 3 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão				Organização	Examinador	Data		
Formulário D – Sinalização e pontuação do item Critério Clientes					Rodrigo Lopes Santos Pimentel	17/11/2006		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado								
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	Adequação	Proatividade	Refinamento	Inovação	Disseminação	Continuidade	Integração
1	Segmentação do mercado e definição dos clientes-alvos nesses segmentos							
2	Identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, e de ex-clientes							
3	Divulgação de produtos, marcas e ações de melhoria da organização aos clientes e ao mercado							
4	Garantia da clareza, da autenticidade e do conteúdo adequado das mensagens divulgadas							
5	Identificação e avaliação dos níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização							
6	Avaliação da imagem da organização perante os clientes e mercados							

Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação				Sinalização - Enfoque e Aplicação		
Linha	F	Coluna	6	Percentual Encontrado	100%	
Pontuação máxima	30	Pontuação da organização	30			
						

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
1	Como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, até mesmo, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais? <i>(destacar os critérios adotados)</i> Resposta: Ao analisar o setor de telecomunicações observa-se que no Brasil o mercado está em expansão. A Alpha atua nesse mercado disponibilizando serviços de comunicação de voz e dados, além de proporcionar a possibilidade de interatividade com os recursos da internet via transmissão de dados sem cabos. Os clientes-alvo e a atuação neste mercado são definidos por meio de um planejamento estratégico e por um acompanhamento das ações da concorrência em comitês semanais. Utilizando de uma segmentação baseada em faixas de renda, a Alpha, seleciona seus clientes primeiramente através do seguinte enquadramento: Pós-Pago, Pré-Pago, Corporativo e um segmento diferenciado para responder aos imperativos de um público específico, denominado Jovem. No caso do segmento Corporativo, há uma subdivisão diferenciada das faixas de renda, precisamente caracterizada pelas categorias Pequenas e Médias Empresas (PME) e Grandes Empresas (GE). Os clientes da concorrência e os mercados potenciais são classificados no mesmo critério de segmentação. Pontos fortes: Realização de ações focadas para cada um dos segmentos. Oportunidades para melhoria: Implantação de um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente, para customizar as ações levando em consideração maiores detalhes de hábitos, atitudes, bem-estar, prazer, auto-estima entre outras inferências psicossociais para facilitar a segmentação e direcionar o investimento à clientes e mercados potenciais.	
2	Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes são identificadas, analisadas e compreendidas? <i>(descrever as metodologias utilizadas na identificação da importância relativa para os clientes das suas necessidades e expectativas)</i> Resposta: As necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais e de ex-clientes são identificadas, analisadas e compreendidas com base em pesquisas quantitativas e qualitativas aplicadas periodicamente. Tais pesquisas são desenvolvidas e aplicadas tanto para os clientes atuais como para os potenciais, visando sempre aumentar o número de clientes que agregam valor para a organização e não apenas volume. Outros recursos que possibilitam a identificação das necessidades e expectativas são: o Call Center, a Internet, através do canal Fale Conosco, a Imprensa e a análise da concorrência nacional e internacional, que por sua vez, gera sinais de direcionamento mercadológico, possibilitando a compreensão das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais de forma antecipada. Pontos fortes: Diversidade de recursos para identificar as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais e de ex-clientes. Oportunidades para melhoria: Realização mais freqüente de pesquisas, incluindo a abordagem de outros aspectos, tais como, atitude, auto-estima, hábitos, entre outros, para aumentar o retorno de ações e maximizar os resultados.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Rodrigo Lopes Santos Pimentel	Comunicação	17/11/2006

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
3	Como os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? Resposta: As campanhas publicitárias da Alpha são idealizadas com base em um conceito de consumidores que querem poder de decisão. Foram desenvolvidas a partir de estudos feitos com consumidores de todo o país. De uma forma geral, a marca Alpha é forte e tem valores ligados a diversão, tecnologia e cobertura. Nesse nível, os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado por meio de diversas estratégias de mídia, com delimitação dos principais veículos de comunicação e, obviamente, orientadas pelos resultados das pesquisas realizadas, obedecendo às mecânicas das campanhas, seguindo fluxogramas e cronogramas seqüenciais e correlacionados, de modo a esgotar o escopo. Pode-se afirmar que a abordagem de divulgação da Alpha é de comunicação expansiva e multidisciplinar, ou seja, procura criar credibilidade, confiança e imagem positiva no mercado integrando os meios de comunicação, disseminando a mensagem de forma sistêmica e holística ao público alvo e clientes potenciais. Dentre os meios, pode-se destacar: televisão, rádio, jornal, revista, outdoor, Metrô, banners e materiais de merchadising em geral. Incluindo através das propagandas institucionais. Pontos fortes: Disponibilidade para investir na divulgação aos clientes e mercado. Oportunidades para melhoria: Consistência e constância na mensagem institucional.	
4	Como é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas? Resposta: Para assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas a Alpha executa as seguintes ações: 1-) Realização de uma reunião com todas as áreas envolvidas no escopo da mensagem para elaboração do conteúdo; 2-) Revisões e aprovações dos materiais promocionais e de merchadising passando por todos os canais envolvidos; 3-) Pré-teste da campanha, fazendo pesquisas quantitativas e qualitativas. Pontos fortes: Envolvimento de pessoas qualificadas no processo de aprovação interna. Oportunidades para melhoria: Realização de pré-testes e pós-testes em todas as campanhas.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Rodrigo Lopes Santos Pimentel	Comunicação	17/11/2006
Página 6 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
5	Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização? Resposta: Os dados transacionais obtidos através dos sistemas de informações, condicionam uma forma de medir e avaliar os níveis de conhecimento dos clientes, com relação aos produtos e serviços disponibilizados e entregues. Além disso, a Alpha obtém informações sobre o nível de conhecimento dos clientes e do mercado, através do Call Center. Por fim, existe uma pesquisa mensal chamada Tracking de Marca que objetiva saber a performance da marca Alpha dos concorrentes. Pontos fortes: Disponibilidade de canais e sistemas para pesquisa de dados transacionais com o intuito de identificar usabilidade e o retorno dos serviços em operação. Oportunidades para melhoria: Criação de pesquisas e acompanhamentos específicos para cada produto lançado.	
6	Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados? Resposta: Assim como as necessidades e expectativas dos clientes são identificadas, analisadas e compreendidas através de pesquisas quantitativas e qualitativas, para a avaliação da imagem da organização também não é diferente. Estas pesquisas trazem o panorama e a visão do entendimento do mercado sobre a marca. O Call Center, a Internet e a imprensa, também contribuem significativamente para a avaliação. Pontos fortes: Retroalimentação sobre o posicionamento da imagem conforme ponto de vista dos clientes e mercado. Oportunidades para melhoria: Execução de Comitês e <i>checklists</i> dos pontos a serem melhorados.	
Examinador		Data da avaliação
Rodrigo Lopes Santos Pimentel		17/11/2006
Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados		
Comunicação		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão					Organização	Examinador	Data	
Formulário D – Sinalização e pontuação do item Critério Clientes						Rodrigo Lopes Santos Pimentel	16/11/2006	
3.2 Relacionamento com clientes								
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	Adequação	Proatividade	Refinamento	Inovação	Disseminação	Continuidade	Integração
1	Definição e divulgação dos canais de relacionamento para os clientes							
2	Tratamento de reclamações ou sugestões dos clientes							
3	Informação ao cliente e às outras áreas da organização sobre os resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes e das ações implementadas							
4	Acompanhamento das transações com os clientes							
5	Acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues							
6	Avaliação e comparação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes							
7	Utilização das informações obtidas dos clientes para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos							
Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação		Sinalização - Enfoque e Aplicação						Página 8 de 12
Linha	E	Coluna	5	Percentual Encontrado	80%			
Pontuação máxima		30	Pontuação da organização	24				
					Ponto forte	Fator crítico	Não aplicável	
								

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
1	Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado? <i>(apresentar os canais de relacionamento utilizados)</i> Resposta: Os canais de relacionamentos são divididos em Canal Direto e Canal Indireto. O Canal Direto corresponde as lojas próprias, o Televendas e o vendas on-line, que faz parte do site da Alpha. Já o Canal Indireto, corresponde aos Agentes Autorizados, o Varejo e o canal Recarga, que está disponível em inúmeros estabelecimentos distribuídos de o Canal Direto até bancos, lotéricas, drogarias, bancas de jornais, entre outros. Estes canais internamente são definidos de acordo com a natureza da oferta, com a segmentação da base de clientes e pelo custo que eles trazem à organização. Sua divulgação é feita para os clientes através do telemarketing, do site da Alpha, do broadcast, de materiais de merchandising e, como em todo o mercado, até mesmo pelo "boca-a-boca". É válido ressaltar que não obstante a segmentação por categoria e por faixa de renda, os clientes também são agrupados através do tempo de base, da quantidade de ligações para o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), do perfil de uso considerado em minutos, da preferência de modelos, da troca média de aparelhos e do ticket médio, ou seja, do valor médio de consu Pontos fortes: Os canais de relacionamento estão preparados para execução de ações de marketing, visando a estratégia definida. Oportunidades para melhoria: Sofisticação dos sistemas para agilizar o atendimento aos clientes através dos canais de relacionamento.	
2	Como são tratadas as reclamações ou sugestões dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas? <i>(considerar todas as reclamações ou sugestões advindas até mesmo por meio de contatos informais)</i> Resposta: Visando assegurar que as reclamações ou sugestões dos clientes sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionada é feito um tratamento seguindo um procedimento estruturado, definido e divulgado na Intranet. O tratamento é realizado pelas áreas de retaguarda, analisando a solicitação, reclamação ou sugestão registrada no sistema de relacionamento com clientes, que é o sistema que registra os contatos entre o cliente e a Alpha e, inclusive, a resposta da análise da solicitação ou reclamação aberta pelo atendente da loja ou do Call Center. Durante a análise, é verificada a procedência da reclamação ou solicitação. Caso não seja procedente, o cliente é posicionado via contato telefônico, mas em contrapartida, a procedência resulta em ações para solucionar o problema do cliente com um retorno via serviço de mensagem rápida. O fator crítico está na necessidade de integrar o sistema que registra os contatos entre o cliente e a Alpha com o a base de dados transacional. Outro fator crítico é a ausência de proatividade, pois os problemas apresentam-se, na maioria dos casos através da manifestação do cliente. Pontos fortes: Sistema com capacidade de filtro em árvore de níveis e sub-níveis de atendimento que conduz às ações corretivas mapeadas com agilidade no processo de tratamento e solução. Oportunidades para melhoria: Redução nos tempos médios de atendimento e das filas de espera, seja na loja ou no Call Center.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Rodrigo Lopes Santos Pimentel	Voz e DBM (Data Base Marketing) Processos e Procedimentos / Intranet Sistema de relacionamento com cliente	16/11/2006
Página 9 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
3	Como os resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informadas ao cliente e repassadas às outras áreas da organização? Resposta: Os resultados da análise das reclamações ou sugestões e as ações implementadas são informados ao cliente pelas áreas de retaguarda através de ligações telefônicas ou sistema de mensagem rápida, dependendo da procedência da reclamação, solicitação ou sugestão. Por outro lado, a extração de relatórios do sistema de relacionamento com cliente contribui para a disseminação e repasse dos resultados da análise às outras áreas da organização. Para este caso, a principal ferramenta é o e-mail ou, quando há necessidade de um fórum de discussões, são feitas reuniões presenciais ou por conferência. Como fator crítico, pode-se apontar a ausência de inovação, proatividade e refinamento na prática, pois não há revisões dos meios de responder aos clientes ou de se antecipar a possíveis reclamações. Pontos fortes: Controle estruturado em um sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente que possibilita a visualização do processo como um todo e agilidade no tempo de resposta. Oportunidades para melhoria: Aumento da interação com o cliente nas respostas às reclamações ou sugestões.	
4	Como as transações com os clientes são acompanhadas de forma a permitir à organização uma realimentação rápida, capaz de gerar ações e evitar problemas de relacionamento? Resposta: Através da utilização dos sistemas de relacionamento, do sistema de emissão de ordens de venda, do sistema de ativação de linhas, do módulo de análise de risco, para evitar fraudes e vendas indevidas, da ferramenta utilizada para o processamento de solicitações pós-venda e do sistema de gerenciamento da loja, onde são emitidos todos os relatórios quanto à entrada e saída de mercadorias. O ponto crítico desta prática está na ausência de integração destes sistemas e ferramentas. Pontos fortes: Interação dos cenários com os sistemas. Oportunidades para melhoria:	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Rodrigo Lopes Santos Pimentel	Voz e DBM (Data Base Marketing) Operações Comerciais Treinamento de Sistemas	16/11/2006
Página 10 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
5	Como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues?	
	Resposta: O mercado de atuação da Alpha possui como característica do negócio a relação de compra e venda e a relação de serviços transacionais, completando o eixo do processo de venda e pós-venda. De uma forma geral, estas transações são acompanhadas através do ciclo de vida do cliente, com o objetivo de torná-lo mais longo e vitalício. Desse modo, os novos clientes são acompanhados no estágio inicial. Por outro lado, os novos produtos e serviços são monitorados através de analistas de marketing, que consultam os sistemas e bancos de dados, com a finalidade de identificar a demanda e avaliar o retorno estimado. O ponto crítico desta prática está na ausência de inovação nos acompanhamentos dos clientes.	
	Pontos fortes: Existência de processos de atendimento integrados ao acompanhamento do ciclo de vida do cliente.	
	Oportunidades para melhoria: Aprimoramento dos sistemas de informações buscando customização.	
6	Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes?	
	Resposta: A satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes são avaliadas e comparadas com base em pesquisas de mercado. Além disso, os relatórios do sistema de relacionamento também possibilitam o mapeamento e a análise.	
	Pontos fortes: Possibilidade de identificação dos motivos que causam as insatisfações dos clientes.	
	Oportunidades para melhoria: Aumento da fidelização e da redução da perda dos melhores clientes.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Rodrigo Lopes Santos Pimentel	Voz e DBM (Data Base Marketing) Inteligência de Marketing	16/11/2006
Página 11 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
7	Como as informações obtidas dos clientes são utilizadas para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos? <i>(pode considerar ações de desenvolvimento de parcerias com clientes como forma de demonstração de fidelização dos clientes)</i> Resposta: As informações são convertidas em ações direcionadas para cada segmento: Pós-Pago, Pré-Pago e Corporativo, utilizando a base de dados transacional e o sistema de relacionamento. No pós-pago, as principais ferramentas de fidelização são as malas diretas que objetivam fidelizar o cliente por um novo período, incluindo-o em nova promoção, ações para quando termina uma promoção, quando o cliente tem seu aparelho roubado ou perdido e quando o cliente é abordado pela concorrência. A principal ferramenta é o Programa de Fidelidade Alpha, um programa que basicamente converte os gastos pagos da conta telefônica em pontos para o cliente trocar de aparelho, por créditos e por milhagem no programa de companhias aéreas. Por outro lado, a abordagem de fidelização e satisfação do cliente pré-pago está relacionada às informações que enquadram o cliente nas etapas do ciclo de vida do cliente, onde dependendo da fase em que o cliente se encontrar, são realizadas ações para ele voltar a recarregar e utilizar o seu celular. São ações de retomada do cliente como cliente ativo. As ações ocorrem pelos recursos de serviço de mensagem rápida, ligações do telemarketing, mala direta, mensagens de voz, ligação ele finalmente, no segmento corporativo, as informações são úteis para converter descontos em aparelhos, bônus em franquia e conceder um atendimento especializado. Pontos fortes: Promoções pré-estabelecidas e análise das informações de consumo, transações e tempo, de modo a evitar momentos de ruptura. Oportunidades para melhoria: Implementação de sistema de relacionamento customizado e ampliação do Programa de Fidelidade Alpha.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Rodrigo Lopes Santos Pimentel	Voz e DBM (Data Base Marketing) Pós-Pago Pré-Pago Corporativo	16/11/2006
Página 12 de 12		

APÊNDICE D - MATRIZ T DA EMPRESA ALPHA

Matriz T – relação entre ferramentas, categorias e fatores críticos / oportunidades

Avaliação: Critério de Excelência Clientes - Item 3.1 Imagem e conhecimento de mercado

Fatores críticos						
Ausência de inovações nas técnicas utilizadas para identificação das necessidades e expectativas dos clientes						
Ausência de inovações nos métodos e técnicas utilizadas para garantir a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens						
Ausência de inovações nos métodos e técnicas utilizadas para avaliação da imagem da organização perante os clientes e mercados						
Oportunidades de melhoria						
Implantação de um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente, para customizar as ações levando em consideração maiores detalhes de hábitos, atitudes, bem-estar, prazer, auto-estima entre outras inferências pessoais						
Realização mais frequente de pesquisas, incluindo a abordagem de outros aspectos, tais como, atitude, auto-estima, hábitos, entre outros						
Consistência e constância na mensagem institucional						
Realização de pré-testes e pós-testes em todas as campanhas						
Criação de pesquisas e acompanhamentos específicos para cada produto lançado						
Execução de Comitês e checklists dos pontos detectados nas pesquisas da organização						
Fatores críticos e oportunidades de melhoria (B)	Planejamento e implementação de projeto	Criação de idéia	Análise de Processo	Coleta e análise de dados	Análise de causa	Avaliação e tomada de decisão
Categoria de aplicação das ferramentas (A)						
Ferramentas da qualidade (C)						
Básicas						
Estratificação						
Diagrama de Pareto						
Diagrama de Causa e Efeito						
Histograma						
Diagrama de Dispersão						
Folha de Verificação						
Gráfico de Controle						
Avançadas						
Diagrama de Matriz						
Matriz de Priorização						
PDPC						
Diagrama de Afinidade						
Diagrama de Relações						
Diagrama de Árvore						
Diagrama de Seta						

Legenda

Relação mais forte

Legenda

Há relação

Não há relação

Matriz T – relação entre ferramentas, categorias e fatores críticos / oportunidades



Avaliação: Critério de Excelência Clientes - Item 3.2 Relacionamento com clientes

Fatores críticos

Ausência de integração do sistema que registra os contatos entre o cliente e a Alpha com a base de dados transacional	●					
Ausência de proatividade da prática, pois os problemas apresentam-se, na maioria dos casos através da manifestação do cliente		●				
Não há revisões dos meios de responder aos clientes ou de se antecipar a possíveis reclamações	●					
Ausência de integração dos sistemas e ferramentas transacionais	●					
Ausência de inovação nos acompanhamentos dos novos clientes		●				

Oportunidades de melhoria

Sofisticação dos sistemas para agilizar o atendimento aos clientes através dos canais de relacionamento	●					
Redução nos tempos médios de atendimento e das filas de espera, seja na loja ou no Call Center				●		
Aumento da interação com o cliente nas respostas às reclamações ou sugestões		●				
Aprimoramento dos sistemas de informações buscando customização	●					
Aumento da fidelização e redução da perda dos melhores clientes			●			
Implementação de sistema de relacionamento customizado e ampliação do programa de fidelidade	●					

Legenda ● Relação mais forte

Fatores críticos e oportunidades de melhoria (B)

Categoria de aplicação das ferramentas (A)

Ferramentas da qualidade (C)

Básicas	Planejamento e implementação de projeto	Criação de ideia	Análise de Processo	Coleta e análise de dados	Análise de causa	Avaliação e tomada de decisão
Estratificação				■	■	
Diagrama de Pareto				■	■	
Diagrama de Causa e Efeito				■	■	
Histograma				■	■	
Diagrama de Dispersão				■	■	
Folha de Verificação				■	■	
Gráfico de Controle				■	■	
Avançadas						
Diagrama de Matriz	■		■		■	■
Matriz de Priorização						■
PDPC	■					
Diagrama de Afinidade		■				
Diagrama de Relações	■	■	■		■	
Diagrama de Árvore	■		■		■	■
Diagrama de Seta	■					

Legenda ■ Há relação
□ Não há relação

**APÊNDICE E - FORMULÁRIOS DE DIAGNÓSTICO
DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO DA EMPRESA BETA**

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário A – Escopo da avaliação e resultado final da organização		BSA Beta Sistemas Automotivos
Modelo de Excelência da Gestão® Uma visão sistêmica da gestão organizacional 	Examinador	Data da avaliação
	Márcio Roberto da Silva	22.11.2006
	Propósito da avaliação	
	Diagnóstico do Critério Clientes	
	Áreas avaliadas	
Qualidade, Vendas, Desenvolvimento de Novos Produtos, Marketing e Logística		
Principais pontos fortes		
- Equipes especialistas em cada segmento do mercado; - Execução das ações em benefício da comunidade, respeitando os princípios de responsabilidade social; - Mais de 100 anos de marca consolidada; - Agilidade no atendimento aos clientes; - Parceria criada entre a empresa e o cliente para a fabricação de linha de produtos.		
Principais oportunidades para melhoria		
- Ampliação dos métodos de avaliação da imagem da organização; - Promoção da cultura organizacional para a utilização de ferramentas de solução de problemas; - Criação de banco de dados unificado para ser utilizado como lições aprendidas; - Desenvolvimento de mais parcerias entre a organização e os clientes.		
Resultado final da avaliação		Estágio da organização
Pontuação máxima	60	A Beta Sistemas Automotivos está próxima de ser uma empresa Classe Mundial referente ao Critério Clientes, pois conquistou a maioria dos pontos possíveis, principalmente no item Imagem e conhecimento de mercado.
Pontuação global da organização	36	
Conclusão da avaliação		
A boa pontuação da empresa Beta Sistemas Automotivos é o resultado da aplicação de quase todas as práticas, incluindo disseminação, continuidade e integração. No caso do enfoque, a maioria das práticas estão adequadas e proativas, no entanto, somente algumas estão refinadas e poucas têm inovação. A empresa está bem estruturada e precisa se esforçar um pouco mais no enfoque para conquistar a faixa de Classe Mundial no Critério Clientes.		
Página 1 de 12		

[illegible]

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário C – Definições de enfoque, aplicação e resultados		
Itens de enfoque e aplicação		
Adequação	Atendimento aos requisitos aplicáveis do item em consonância com os Fundamentos da Excelência, considerando-se o perfil da organização. A prática é adequada? Atende os requisitos aplicáveis do aspecto de avaliação, conforme os Fundamentos da Excelência e o perfil da organização?	
Proatividade	Capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade das práticas. A prática antecipa os fatos? É capaz de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis? Aumenta a confiança e a previsibilidade daquilo que a organização realiza?	
Refinamento	Estágio avançado de evolução da prática alcançado pela aplicação do sistema de aprendizado. A prática está amadurecida? Ela já está em patamar avançado, refletindo uma evolução decorrente do sistema de aprendizado?	
Inovação	Incorporação nas práticas de gestão de idéias inéditas ou incomuns à área em que é aplicada ou ao ramo de atividade da organização, podendo ou não ser decorrente do aprendizado organizacional. A prática incorpora idéias inéditas ou incomuns à área ou ao setor de atividade da organização, decorrentes ou não do aprendizado organizacional?	
Disseminação	Implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente, considerando-se o perfil da organização. A prática está disseminada horizontal e verticalmente pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes, considerando o perfil da organização?	
Continuidade	Utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão. A prática é utilizada de forma periódica e ininterrupta?	
Integração	Estágio de implementação das práticas de gestão caracterizado pela: (a) coerência com as estratégias e objetivos da organização; (b) inter-relacionamento, quando apropriado, com outras práticas de gestão da organização; e (c) sinergia por meio de ações coordenadas entre as áreas e com as partes interessadas. A prática está bem integrada e é coerente com as estratégias e objetivos da organização? Apresenta inter-relacionamento, quando apropriado, com outras práticas de gestão da organização? Opera em sinergia com outras áreas e as partes interessadas?	
Itens de resultados		
Relevância	Importância do resultado para a avaliação global do item, considerando as estratégias e levando-se em conta o perfil da organização. Os resultados são importantes para a avaliação global do item, considerando as estratégias e levando-se em conta o perfil da organização?	
Nível atual	Comparação do valor atual em relação às informações comparativas pertinentes. Como se encontram os valores atuais, comparados com as informações pertinentes?	
Tendência	Comportamento ao longo do tempo. Como se apresentam os resultados ao longo do tempo?	
Página 3 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão				Organização	Examinador	Data																											
Formulário D – Sinalização e pontuação do item					Márcio Roberto da Silva	22.11.2006																											
Critério Clientes																																	
3.1 Imagem e conhecimento de mercado																																	
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	Adequação	Proatividade	Refinamento	Inovação	Disseminação	Continuidade	Integração																									
1	Segmentação do mercado e definição dos clientes-alvos nesses segmentos																																
2	Identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, e de ex-clientes																																
3	Divulgação de produtos, marcas e ações de melhoria da organização aos clientes e ao mercado																																
4	Garantia da clareza, da autenticidade e do conteúdo adequado das mensagens divulgadas																																
5	Identificação e avaliação dos níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização																																
6	Avaliação da imagem da organização perante os clientes e mercados																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação</th> <th colspan="3">Sinalização - Enfoque e Aplicação</th> </tr> <tr> <th>Linha</th> <th>D</th> <th>Coluna</th> <th>6</th> <th>Percentual Encontrado</th> <th>70%</th> <th>Ponto forte</th> <th>Fator crítico</th> <th>Não aplicável</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pontuação máxima</td> <td>30</td> <td>Pontuação da organização</td> <td>21</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>									Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação				Sinalização - Enfoque e Aplicação			Linha	D	Coluna	6	Percentual Encontrado	70%	Ponto forte	Fator crítico	Não aplicável	Pontuação máxima	30	Pontuação da organização	21					
Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação				Sinalização - Enfoque e Aplicação																													
Linha	D	Coluna	6	Percentual Encontrado	70%	Ponto forte	Fator crítico	Não aplicável																									
Pontuação máxima	30	Pontuação da organização	21																														
Página 4 de 12																																	

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
1	Como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, até mesmo, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais? <i>(destacar os critérios adotados)</i> Resposta: Mais da metade das vendas da Beta Sistemas Automotivos são direcionadas para o mercado automotivo, mas a organização atende com o mesmo empenho ao mercado de reposição automotivo e ao mercado industrial. Dentro do mercado industrial estão diversos setores de trabalho como os ramos Agrícola, Ferroviário, Mineração, Papel e Celulose, Petroquímico, entre outros. Para todos esses mercados a empresa fornece componentes dos mais variados tipos, construções e dimensões. Tanto os clientes-alvo destes segmentos quanto os clientes da concorrência assim como mercados potenciais são definidos pelo planejamento estratégico envolvendo a Matriz do grupo na Europa e a Alta Administração no Brasil. A participação da Matriz neste processo é importante para não gerar conflitos entre as várias empresas do grupo espalhadas pelo Mundo. Pontos fortes: Equipes especialistas em cada segmento do mercado. Oportunidades para melhoria: Aproveitamento das experiências das equipes de cada segmento, aumentando a troca de informações para fortalecer as ações da empresa como um todo.	
2	Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes são identificadas, analisadas e compreendidas? <i>(descrever as metodologias utilizadas na identificação da importância relativa para os clientes das suas necessidades e expectativas)</i> Resposta: As necessidades e expectativas para clientes atuais e potenciais são identificadas periodicamente, através de procedimentos que verificam normas, requisitos gerais e requisitos específicos de clientes. Estas informações são coletadas por meio de sites, manuais e pessoas responsáveis por estas informações no cliente. Todas estas documentações alimentam uma planilha onde os requisitos são compilados e analisados sempre que necessário. Para clientes que não possuem requisitos específicos documentados, existem outras maneiras de analisar e compreender suas necessidades como: pesquisas, informações recebidas por meio do fale conosco, internet, contatos durante treinamentos, palestras e seminários organizados pela organização para os clientes. As necessidades e expectativas de ex-clientes não entram no escopo destas análises. Pontos fortes: Não há. Oportunidades para melhoria: Organização das informações obtidas dos clientes. Aprimoramento da divulgação das análises efetuadas para toda a organização.	
Examinador		Data da avaliação
Márcio Roberto da Silva		22.11.2006
Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados		
Vendas, Qualidade / Plano de Negócios Requisitos Específicos dos Clientes Normas de clientes		
Página 5 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
3	Como os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? Resposta: Nas campanhas publicitárias do grupo são apresentados o slogans para enfatizar que todos os esforços da empresa têm como objetivo passar para o cliente e o mercado a idéia de que o mundo é movido pelos componentes da empresa. Para isto a organização criou um plano de mídia para cada segmento de mercado atendido. Além disso, há folders institucionais, catálogos e informativos técnicos, informativos sobre novos produtos, participação em diversas feiras, congressos e exposições. Existem canais de comunicação com o cliente através do fale conosco e pelo site em Português na internet. Há ainda os certificados reconhecidos pelos clientes, como ISO 9001, ISO TS 16949, ISO 14001, que potencializa a criação de credibilidade, confiança e imagem positiva. Na área da responsabilidade social, o grupo divulga e adota os princípios do Pacto Global e segue padrões da Responsabilidade Social Internacional como exigência mínima de respeito a todas as partes relacionadas. Pontos fortes: Execução das ações em benefício da comunidade, respeitando os princípios de responsabilidade social. Oportunidades para melhoria: Divulgação das ações internamente para os colaboradores da organização.	
4	Como é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas? Resposta: Há procedimentos corporativos que criam padrões de controle para as mensagens divulgadas. Até chegar na fase de divulgação de qualquer mensagem, várias etapas de trabalho precisam ser concluídas com a participação de diversos setores da organização. A empresa tem ainda, além de um departamento de Marketing, um contrato com uma agência de publicidade para auxiliar no trabalho de assegurar clareza, autenticidade e conteúdo adequado das mensagens divulgadas. Ademais, todos os materiais de merchandising neste ano passaram a difundir por meio de slogans, conceitos para reforçar a credibilidade e a confiança conquistada pela marca. A ressalva nesta prática é que o grupo ainda utiliza somente métodos tradicionais de propaganda e marketing. Pontos fortes: Criação de padrões de controle para as mensagens divulgadas. Oportunidades para melhoria: Realização de testes antes de divulgar as mensagens.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Márcio Roberto da Silva	Marketing / Folders institucionais Catálogos técnicos Informativos para novos produtos Site da internet	22.11.2006
Página 6 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
5	Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização? Resposta: A marca BETA existe há mais de 100 anos. Isto mostra o quanto ela é forte e para mantê-la sempre a frente do seu tempo o nível de conhecimento dos clientes e mercados em relação a ela se dá por meio de visitas técnicas e comerciais, do relacionamento e retorno de informações recebidas por marketing pelos distribuidores Beta, pelas informações recebidas das oficinas mecânicas, pelas mensagens recebidas do Fale Conosco, pela oferta de treinamentos, palestras, visitas agendadas à empresa. Não há um trabalho com esta abordagem e profundidade para identificar e avaliar o nível de conhecimento dos clientes em relação aos produtos da organização. Pontos fortes: Mais de 100 anos de marca consolidada. Oportunidades para melhoria:	
	Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados? Resposta: A avaliação da imagem da organização perante os clientes e mercados ocorre por meio de pesquisas, palestras e treinamentos externos oferecidos pela empresa aos clientes. Prêmios por excelência no desempenho são recebidos em reconhecimento como resultados de avaliações da empresa e também demonstram a valorização da imagem da organização perante os clientes. Não há inovação da prática. Pontos fortes: Não há. Oportunidades para melhoria: Ampliação dos métodos de avaliação da imagem da organização.	
	Examinador	
	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	
Data da avaliação		
Márcio Roberto da Silva		Marketing
22.11.2006		
Página 7 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão				Organização		Examinador		Data	
Formulário D – Sinalização e pontuação do item						Márcio Roberto da Silva		22.11.2006	
Critério Clientes				3.2 Relacionamento com clientes					
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	Adequação	Proatividade	Refinamento	Inovação	Disseminação	Continuidade	Integração	
1	Definição e divulgação dos canais de relacionamento para os clientes								
2	Tratamento de reclamações ou sugestões dos clientes								
3	Informação ao cliente e às outras áreas da organização sobre os resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes e das ações implementadas								
4	Acompanhamento das transações com os clientes								
5	Acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues								
6	Avaliação e comparação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes								
7	Utilização das informações obtidas dos clientes para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos								
Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação		Sinalização - Enfoque e Aplicação							
Linha	C	Coluna	5	Percentual Encontrado	50%				
Pontuação máxima	30	Pontuação da organização	15						
		Ponto forte		Fator crítico		Não aplicável			
									
									Página 8 de 12

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
1	Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado? <i>(apresentar os canais de relacionamento utilizados)</i> Resposta: A definição para os canais de relacionamento com os clientes é feita durante o planejamento estratégico do grupo e as decisões são incorporadas no manual de gestão corporativo da organização. A divulgação é realizada através dos canais diretos de comunicação com o cliente, que são as áreas de Vendas, Desenvolvimento de Novos Produtos, Qualidade e Logística. Há também os escritórios regionais, as representações técnicas, além da divulgação realizada pelo site na internet. Existem equipes especializadas e direcionadas para cada segmento de mercado da empresa, atuando de acordo com grupos de clientes definidos no planejamento estratégico. Em alguns casos ocorrem conflitos de responsabilidades entre as equipes, devido aos trabalhos paralelos realizados com diversos clientes de diferentes segmentos. Como fator crítico pode-se citar a ausência de inovação. Pontos fortes: Equipes especializadas para cada segmento de mercado. Oportunidades para melhoria: Aprimoramento dos processos nos canais de relacionamento.	
2	Como são tratadas as reclamações ou sugestões dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas? <i>(considerar todas as reclamações ou sugestões advindas até mesmo por meio de contatos informais)</i> Resposta: Para cada reclamação formal é aberto um relatório de não conformidade para análise da situação e para tomada de ações de contenção imediatas. As causas dos problemas são analisadas e ações corretivas são executadas. Reclamações informais são atendidas mas nem sempre são realizados trabalhos para encontrar a causa raiz e tomar ações corretivas, o que faz a solução não seja eficaz. Há ainda problema no que diz respeito aos prazos de resposta das reclamações, que no caso da indústria automotiva precisam ser muito rápidos. Outro problema detectado é que o mercado automotivo exige equipes multifuncionais para a resolução dos problemas e isso nem sempre acontece. Pontos fortes: Agilidade no atendimento aos clientes. Oportunidades para melhoria: Promoção da cultura organizacional para a utilização de ferramentas de solução de problemas.	
Examinador		Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados
Márcio Roberto da Silva		Vendas, Marketing, Qualidade, Logística Desenvolvimento de Novos Produtos / Relatório 8D
		Data da avaliação
		22.11.2006
Página 9 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
3	Como os resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informados ao cliente e repassados às outras áreas da organização? Resposta: Os resultados das análises das reclamações e implementações das ações são informados aos clientes por meio de relatórios das 8 Disciplinas (8D), ou em alguns casos de acordo com o relatório exigido pelo cliente. Normalmente as reclamações formais recebidas dos clientes são repassadas para toda a organização, mas isso nem sempre acontece quando as ações são implementadas. Para clientes não pertencentes ao mercado automotivo original as ações são implementadas e repassadas por telefone, e-mail, internet ou através do Fale Conosco. Pontos fortes: Não há. Oportunidades para melhoria: Criação de novos canais de divulgação das ações implementadas.	
4	Como as transações com os clientes são acompanhadas de forma a permitir à organização uma realimentação rápida, capaz de gerar ações e evitar problemas de relacionamento? Resposta: Os canais de comunicação direta com os clientes, como Vendas, Qualidade, Engenharia de Desenvolvimento de Novos Produtos e Logística, são responsáveis por acompanhar as transações com os clientes para evitar problemas no relacionamento. Em alguns casos é possível realizar as transações com os clientes através da troca eletrônica de dados, onde os pedidos e recebimentos de produtos são feitos <i>on-line</i>. Para complementar este requisito, existe um portal dentro do site da organização exclusivo para os clientes, com acesso por meio de senhas, de forma a acompanhar as transações. Pontos fortes: Troca de informações <i>on-line</i> com os clientes. Oportunidades para melhoria:	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Márcio Roberto da Silva	Qualidade, Vendas / Relatório 8D Planos de melhorias	22.11.2006
Página 10 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		BSA Banco de Serviços e Atendimento
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
5	Como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues?	
	Resposta: Para novos clientes, além dos recursos utilizados para os atuais, existe uma metodologia própria adotada em todas as empresas do grupo para processo de desenvolvimento de novos produtos, a qual é desenvolvida de acordo com as características da empresa e em consonância com os clientes. Para todo novo projeto ou produto a metodologia é utilizada. O ponto crítico nesta prática é a falta de refinamento, pois a empresa ainda está aprendendo a trabalhar com a ferramenta.	
	Pontos fortes: Metodologia própria para acompanhar transações recentes.	
	Oportunidades para melhoria:	
6	Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes?	
	Resposta: Existem várias maneiras para avaliar a satisfação e a insatisfação dos clientes como por exemplo, os indicadores para número de reclamações, índice de PPM Externo, Performance de Entrega no Prazo, entre outros. Existe também a pesquisa de satisfação de cliente que é realizada por meio de um questionário de satisfação do cliente, que abordam perguntas relativas aos concorrentes da organização. Os resultados das informações coletadas são compiladas e analisadas. Planos de melhorias são criados, mas nem sempre são totalmente implementados. A prática da organização não aborda a fidelidade dos clientes e a obtenção das informações sobre os clientes dos concorrentes.	
	Pontos fortes: Não há.	
	Oportunidades para melhoria: Criação de banco de dados unificado para ser utilizado como lições aprendidas.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Márcio Roberto da Silva	Desenvolvimento de Novos Produtos Qualidade / Manual do Sistema da Qualidade Indicadores relativos a clientes Manual do PEP	22.11.2006
Página 11 de 12		

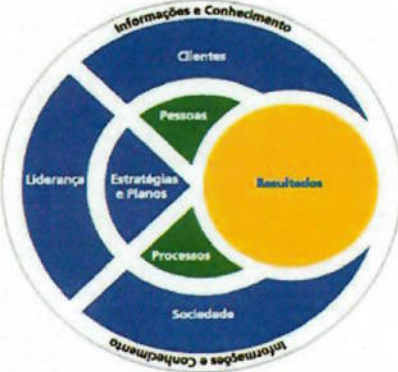
Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão Formulário E – Lista de verificação dos itens Critério Clientes		Organização 
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
7	Como as informações obtidas dos clientes são utilizadas para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos? <i>(pode considerar ações de desenvolvimento de parcerias com clientes como forma de demonstração de fidelização dos clientes)</i>	
	Resposta: As informações são recebidas através das pesquisas realizadas, das reclamações recebidas por meio dos canais de relacionamento, das visitas organizadas, das palestras e treinamentos efetuados. Todas as informações recebidas dos clientes são analisadas pelos responsáveis dos canais de relacionamentos, e quando necessário são criados planos de melhorias. Existe uma parceria de grande porte com um cliente e neste caso há a fidelização. O fator crítico é que esta prática não está disseminada para todas as áreas da empresa.	
	Pontos fortes: Parceria criada entre a organização e o cliente para a fabricação de linha de produtos.	
	Oportunidades para melhoria: Desenvolvimento de mais parcerias entre a organização e os clientes.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Márcio Roberto da Silva	Qualidade / Planos de melhorias	22.11.2006
Página 12 de 12		

APÊNDICE F - MATRIZ T DA EMPRESA BETA

[illegible]

[illegible]

**APÊNDICE G - FORMULÁRIOS DE DIAGNÓSTICO
DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO DA EMPRESA GAMMA**

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário A – Escopo da avaliação e resultado final da organização		Gamma Sistemas automotivos
Modelo de Excelência da Gestão® Uma visão sistêmica da gestão organizacional 	Examinador	Data da avaliação
	Pedro Pellegrini Neto	16 e 17/11/2006
	Propósito da avaliação	
	Critério de Excelência Clientes	
	Áreas avaliadas	
Qualidade, Vendas, Desenvolvimento de novos produtos e Sistema integrado de gestão		
Principais pontos fortes		
- Foco na estratégia de ampliar a imagem da empresa no setor automotivo; - Equipe multifuncional com conhecimento do produto e das necessidades e expectativas dos clientes; - Participação na maior feira de auto-peças do Brasil; - Contato pessoal com os clientes; - Pronto atendimento prestado aos clientes; - Monitoramento contínuo dos objetivos da empresa em relação à satisfação e insatisfação dos clientes.		
Principais oportunidades para melhoria		
- Utilização de ferramentas da qualidade para entender a voz do cliente no segmento <i>Aftermarket</i>; - Elaboração de pesquisa para avaliar a imagem da organização e identificar os níveis de conhecimento das marcas e produtos pelos clientes e mercados; - Criação de um banco de dados para lições aprendidas; - Elaboração de manuais de utilização dos novos produtos em todos projetos.		
Resultado final da avaliação		Estágio da organização
Pontuação máxima	60	A Gamma Sistemas Automotivos está um pouco distante de ser uma empresa Classe Mundial referente ao Critério Clientes, pois conquistou 40% dos pontos possíveis, devido ao baixo desempenho nos dois itens, principalmente na Imagem e conhecimento de mercado.
Pontuação global da organização	24	
Conclusão da avaliação		
A baixa pontuação da Gamma Sistemas Automotivos é o resultado de poucas práticas proativas e refinadas, algumas com uso continuado e algumas integradas com as estratégias e inter-relacionadas com outras práticas. De forma positiva, a maioria dos enfoques estão adequados e as práticas estão disseminadas na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. A empresa possui muitos pontos fortes e tem potencial para chegar ao patamar de Classe Mundial no Critério Clientes.		
Página 1 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização	
Formulário B – Resultados dos itens e critério de excelência, documentos verificados e observações		 Ganna Sistemas automotivos	
Resultado da avaliação			
Critérios e itens		Pontuação da organização	Pontuação máxima
3	Clientes	24	60
3.1	Imagem e conhecimento de mercado	9	30
3.2	Relacionamento com clientes	15	30
Documentos verificados			
Documentos verificados na avaliação: procedimentos, instruções de trabalho e anexos. - Requisitos específicos dos clientes - Análise crítica do contrato - Manual do Sistema de Gestão - Relatório de não-conformidade - Relatório 8 Disciplinas (8D) - Objetivos da qualidade e meio ambiente - Satisfação do cliente.			
Observações			
Organização avaliada no Critério Clientes.			
Página 2 de 12			

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário C – Definições de enfoque, aplicação e resultados		 Sistemas automotivos
Itens de enfoque e aplicação		
Adequação	Atendimento aos requisitos aplicáveis do item em consonância com os Fundamentos da Excelência, considerando-se o perfil da organização. A prática é adequada? Atende os requisitos aplicáveis do aspecto de avaliação, conforme os Fundamentos da Excelência e o perfil da organização?	
Proatividade	Capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade das práticas. A prática antecipa os fatos? É capaz de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis? Aumenta a confiança e a previsibilidade daquilo que a organização realiza?	
Refinamento	Estágio avançado de evolução da prática alcançado pela aplicação do sistema de aprendizado. A prática está amadurecida? Ela já está em patamar avançado, refletindo uma evolução decorrente do sistema de aprendizado?	
Inovação	Incorporação nas práticas de gestão de idéias inéditas ou incomuns à área em que é aplicada ou ao ramo de atividade da organização, podendo ou não ser decorrente do aprendizado organizacional. A prática incorpora idéias inéditas ou incomuns à área ou ao setor de atividade da organização, decorrentes ou não do aprendizado organizacional?	
Disseminação	Implementação das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente, considerando-se o perfil da organização. A prática está disseminada horizontal e verticalmente pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes, considerando o perfil da organização?	
Continuidade	Utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão. A prática é utilizada de forma periódica e ininterrupta?	
Integração	Estágio de implementação das práticas de gestão caracterizado pela: (a) coerência com as estratégias e objetivos da organização; (b) inter-relacionamento, quando apropriado, com outras práticas de gestão da organização; e (c) sinergia por meio de ações coordenadas entre as áreas e com as partes interessadas. A prática está bem integrada e é coerente com as estratégias e objetivos da organização? Apresenta inter-relacionamento, quando apropriado, com outras práticas de gestão da organização? Opera em sinergia com outras áreas e as partes interessadas?	
Itens de resultados		
Relevância	Importância do resultado para a avaliação global do item, considerando as estratégias e levando-se em conta o perfil da organização. Os resultados são importantes para a avaliação global do item, considerando as estratégias e levando-se em conta o perfil da organização?	
Nível atual	Comparação do valor atual em relação às informações comparativas pertinentes. Como se encontram os valores atuais, comparados com as informações pertinentes?	
Tendência	Comportamento ao longo do tempo. Como se apresentam os resultados ao longo do tempo?	
Página 3 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão										Organização	Examinador	Data
Formulário D – Sinalização e pontuação do item											Pedro Pellegrini Neto	17/11/2006
Critério Clientes												
3.1 Imagem e conhecimento de mercado												
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	Adequação	Proatividade	Refinamento	Inovação	Disseminação	Continuidade	Integração				
1	Segmentação do mercado e definição dos clientes-alvos nesses segmentos											
2	Identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, e de ex-clientes											
3	Divulgação de produtos, marcas e ações de melhoria da organização aos clientes e ao mercado											
4	Garantia da clareza, da autenticidade e do conteúdo adequado das mensagens divulgadas											
5	Identificação e avaliação dos níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização											
6	Avaliação da imagem da organização perante os clientes e mercados											

Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação					Sinalização - Enfoque e Aplicação			
Linha	B	Coluna	3	Percentual Encontrado	30%	Ponto forte	Fator crítico	Não aplicável
Pontuação máxima	30	Pontuação da organização	9					

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		 Sistemas automotivos
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
1	Como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, até mesmo, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais? <i>(destacar os critérios adotados)</i> Resposta: O mercado alvo da Gamma é o interno e o externo, tanto para o segmento de Equipamento Original quanto para o segmento de Aftermarket (Revenda). No primeiro segmento, estão incluídas as Montadoras de automóveis e caminhões, e as empresas de auto-peças. No Aftermarket estão toda a linha da fábrica, acessórios e kits de reposição. Os clientes-alvo destes segmentos, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais estão definidos de forma refinada no Planejamento Estratégico da Alta Administração, realizado no mínimo uma vez ao ano. A organização que está em posição de destaque no mercado automobilístico, sem concorrentes significativos, volta-se para atuação nas empresas de auto-peças, com foco nos sistemas de climatização. O objetivo é gerar mais negócios a partir dos clientes já existentes e extrair maiores retornos, ampliando a sua imagem como fornecedora de diversos tipos de componentes para automóveis. A prática está totalmente integrada com os objetivos e estratégias da empresa e inter-relacionada com diversas práticas, surgindo ações para as áreas, porém, não apresenta alguma idéia inédita ou incomum. Pontos fortes: Segmento de mercado estruturado; foco na estratégia de ampliar a imagem da empresa no setor automotivo; definição dos clientes-alvo no Planejamento Estratégico. Oportunidades para melhoria: Realização de uma coleta de dados mais detalhada no segmento <i>Aftermarket</i>, para visualizar as melhores oportunidades e executar ações mais eficazes.	
2	Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes são identificadas, analisadas e compreendidas? <i>(descrever as metodologias utilizadas na identificação da importância relativa para os clientes das suas necessidades e expectativas)</i> Resposta: As necessidades e expectativas dos clientes atuais são identificadas anualmente e disseminadas para todas as áreas, por meio de um procedimento que retrata todos os requisitos específicos de cada cliente. Para que este procedimento atenda de forma eficaz as necessidades e expectativas dos clientes, os requisitos são coletados em fontes como: <i>sites</i> autorizados, manuais, <i>e-mails</i>, questionários de satisfação dos clientes ou entrevistas com pessoas responsáveis pelo departamento da Qualidade destas empresas. A análise e a compreensão destes requisitos é realizada durante a Análise Crítica de Contrato, ou quando necessário; é também coerente com a estratégia da empresa e está integrada em diversos procedimentos, gerando ações em outras práticas. As necessidades e expectativas dos clientes potenciais e de ex-clientes não são identificadas, analisadas e compreendidas. Pontos fortes: Necessidades e expectativas dos clientes atuais são muito bem identificadas, analisadas e compreendidas pela Gamma, além disso, são disseminadas de forma periódica e integradas em diversos procedimentos. Oportunidades para melhoria: Utilização de ferramentas da qualidade para entender a voz do cliente no segmento <i>Aftermarket</i>.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Pedro Pellegrini Neto	Vendas, Qualidade / Objetivos da qualidade e meio ambiente Requisitos específicos dos clientes Análise crítica do contrato Satisfação do cliente	16/11/2006
Página 5 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		 Sistemas automotivos
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
3	Como os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? Resposta: Os produtos e a marca Gamma são divulgados aos clientes e ao mercado por meio de <i>banners</i> automotivos, <i>site</i> da organização, <i>site</i> de busca, rodapé de <i>e-mails</i>, catálogo impresso, manual, brindes, representantes em lojas e participação na feira Automec. A Gamma divulga, como ações de melhorias, aos seus clientes e ao mercado, conquistas ou manutenções de certificações de sistemas de gestão, tais como: ISO TS-16949, QS-9000, ISO 14001 e implementação de Lean Manufacturing. As divulgações são feitas por diversas áreas, principalmente pelos responsáveis dos canais de relacionamento: Vendas, Qualidade e Desenvolvimento de novos produtos. Não há um planejamento de divulgação, portanto, esta prática não acontece de forma periódica e não se antecipa a situações indesejadas. Pontos fortes: Divulgação da marca e dos produtos por diversas áreas, principalmente na maior feira de auto-peças Brasil, a Automec. Oportunidades para melhoria: Realização de patrocínio, participação em seminários e em processos de premiações, publicações em revistas, jornais ou outros meios de comunicação; divulgação de outras ações de melhorias para os clientes e mercados.	
4	Como é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas? Resposta: A clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas são assegurados por uma comissão formada por membros de diferentes departamentos, tais como: Vendas, Engenharia e Industrial. Esta comissão é assim composta, pois abrange conhecimentos do produto e das necessidades e expectativas dos clientes. Um planejamento das ações da equipe não é realizado, e sim, as decisões são somente tomadas, portanto, a prática não se antecipa a possibilidade de ocorrer situações indesejadas. A prática também não acontece de forma periódica devido a falta deste planejamento. Pontos fortes: Equipe multifuncional com conhecimento do produto e das necessidades e expectativas dos clientes. Oportunidades para melhoria: Criação de um processo padrão para a divulgação das mensagens.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Pedro Pellegrini Neto	Vendas	16/11/2006
Página 6 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.1 Imagem e conhecimento de mercado		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
5	Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?	
	Resposta: A identificação dos níveis de conhecimento dos clientes e mercados é feita por visitas técnicas e comerciais, de maneira perceptiva. Não há uma avaliação dos níveis de conhecimento.	
	Pontos fortes: Contato pessoal com os clientes.	
	Oportunidades para melhoria: Elaboração de pesquisa com dados quantitativos e criação de indicadores de nível de conhecimento dos clientes e mercados.	
6	Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?	
	Resposta: Não é avaliada a imagem da organização.	
	Pontos fortes: Não há.	
	Oportunidades para melhoria: Elaboração de pesquisa aplicada com os clientes e mercados, e criação de indicadores de imagem.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Pedro Pellegrini Neto	Vendas	16/11/2006
Página 7 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão				Organização		Examinador		Data	
Formulário D – Sinalização e pontuação do item						Pedro Pellegrini Neto		17/11/2006	
Critério Clientes									
3.2 Relacionamento com clientes									
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	Adequação	Proatividade	Refinamento	Inovação	Disseminação	Continuidade	Integração	
1	Definição e divulgação dos canais de relacionamento para os clientes								
2	Tratamento de reclamações ou sugestões dos clientes								
3	Informação ao cliente e às outras áreas da organização sobre os resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes e das ações implementadas								
4	Acompanhamento das transações com os clientes								
5	Acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues								
6	Avaliação e comparação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes								
7	Utilização das informações obtidas dos clientes para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos								
Tabela de Pontuação (%) – Enfoque e Aplicação									
Linha	C	Coluna	4	Percentual Encontrado	50%				
Pontuação máxima	30	Pontuação da organização	15						
Sinalização - Enfoque e Aplicação									
Ponto forte				Fator crítico			Não aplicável		
									
Página 8 de 12									

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		 Sistemas automotivos
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
1	Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado? <i>(apresentar os canais de relacionamento utilizados)</i> Resposta: As áreas de Vendas, Qualidade e Desenvolvimento de novos produtos são responsáveis pelos canais de relacionamento com os clientes. Os contatos são realizados por meio de visitas, e-mails, telefones, fax, entre outros, que propiciam registros de reclamações e sugestões. Em alguns casos, a divulgação dos canais para o segmento de Equipamento Original é feita quando solicitada pelos clientes, ou seja, a prática não é totalmente proativa e de forma periódica. A definição dos canais está no Manual do Sistema de Gestão, que é divulgado para diversas áreas da Gamma. Pontos fortes: Visitas realizadas pela empresa não se restringem apenas à resolução de problemas; têm também como objetivo maior contato com o cliente, buscar novas possibilidades e/ou sanar dúvidas técnicas; todas as pessoas da organização têm acesso aos canais de relacionamento com os clientes. Oportunidades para melhoria: Implementação de uma sistemática para divulgação da equipe de relacionamento para os novos clientes.	
2	Como são tratadas as reclamações ou sugestões dos clientes visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas? <i>(considerar todas as reclamações ou sugestões advindas até mesmo por meio de contatos informais)</i> Resposta: As reclamações são recebidas via canal de relacionamento, normalmente pela área da Qualidade, que abre um Relatório de Não-Conformidade (RNC) para análise e solução dos problemas, sendo este realizado pelo responsável da área detectada. No âmbito de produtos, após a abertura do RNC é imediatamente feita uma ação de contenção que abrange estoque interno, cliente, e itens em trânsito. Os clientes são prontamente atendidos e os problemas são solucionados. Para o caso de sugestões é aberto um Relatório de Não-Conformidade (RNC) que tem por objetivo implementar a ação que se apresenta, por hora, apenas como prevenção. Os relatórios são abertos somente quando acontece algum problema ou quando o cliente sugere uma melhoria, além disso, a prática não está refinada, pois existem alguns problemas básicos, tais como: elaboração do RNC sem uma equipe multifuncional, análise superficial da causa-raiz, entre outros. Esta prática está bem integrada com os objetivos da qualidade da organização, e está inter-relacionada com outras práticas. Este tratamento é um dos requisitos mais exigidos pela norma ISO TS 16949. Pontos fortes: Rapidez no atendimento das reclamações; integração com os objetivos da qualidade da organização e com outras práticas. Oportunidades para melhoria: Realização de reunião semanal para otimizar processo de fechamento do RNC.	
Examinador		Data da avaliação
Pedro Pellegrini Neto		17/11/2006
Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados		
Vendas, Qualidade, Desenv. novos produtos / Manual do Sistema de Gestão Relatório de não-conformidade Objetivos da qualidade e meio ambiente		
Página 9 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		 Sistemas automotivos
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
3	Como os resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informadas ao cliente e repassadas às outras áreas da organização?	
	Resposta: Os resultados dos RNCs e suas ações são encaminhados ao departamento de Sistema integrado de gestão, que por sua vez, repassa estas informações às outras áreas da organização e à área da Qualidade, por e-mail e através de reuniões mensais de acompanhamento de RNCs. A área da Qualidade, principal canal de relacionamento com o cliente para o assunto em questão, informa os resultados das análises das reclamações ou sugestões aos clientes, quando solicitada, através do Relatório 8D (8 Disciplinas) ou através de um relatório específico exigido pelo cliente, assim, a prática não se torna proativa e não é feita de forma periódica. Ademais, o envio destas informações podem sofrer atrasos devido à demora da investigação da causa raiz no RNC.	
	Pontos fortes: Conhecimento de diversas áreas da organização sobre os resultados da análise das reclamações ou sugestões dos clientes.	
	Oportunidades para melhoria: Criação de um banco de dados para lições aprendidas.	
4	Como as transações com os clientes são acompanhadas de forma a permitir à organização uma realimentação rápida, capaz de gerar ações e evitar problemas de relacionamento?	
	Resposta: O atendimento da Gamma prestado aos clientes, no que se refere a resolução de problemas e ajuda técnica, é sempre efetuado de forma contínua e eficaz pelos canais de relacionamento, considerado como um estágio avançado. Pronto atendimento é uma das prioridades da empresa. Em razão desta característica, muitos dos possíveis problemas de relacionamento são evitados. A empresa busca o contato próximo com o cliente, que através das visitas técnicas ou comerciais, normalmente programadas, registram reclamações ou sugestões, que consequentemente, resultam na abertura de RNCs. A prática está inter-relacionada com outras práticas, como por exemplo o tratamento de reclamações, que gera ações para realimentar o sistema. Não há idéias inéditas para este item.	
	Pontos fortes: Pronto atendimento prestado aos clientes; realização de visitas planejadas e periódicas.	
	Oportunidades para melhoria: Implantação de sistema de transações com clientes por meio da internet.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Pedro Pellegrini Neto	Vendas, Qualidade, Sistema integrado de gestão / Relatório 8 Disciplinas Relatório de não-conformidade	17/11/2006
Página 10 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
5	Como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues? Resposta: O atendimento da Gamma para os novos clientes é o mesmo em relação aos clientes atuais, via canais de relacionamento. A organização busca contato próximo com o novo cliente, onde realiza visitas técnicas e comerciais, com o objetivo de apresentar os novos produtos ou os atuais, suas aplicações, e coletar informações a respeito das necessidades e expectativas destes clientes. No caso de sugestões e reclamações, também são abertas RNCs. Para os novos produtos entregues, são apresentados em alguns casos, manuais de utilização, quando solicitados pelos clientes. A participação no desenvolvimento de um novo projeto do cliente é complexa e a empresa não o acompanha integralmente até o final, principalmente no início de produção, portanto, a prática ainda não está refinada e fica interrompida, pois falta um planejamento de acompanhamento do novo produto no cliente. Pontos fortes: Não há. Oportunidades para melhoria: Elaboração de manuais de utilização dos novos produtos em todos projetos.	
6	Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes? Resposta: A insatisfação é avaliada mensalmente pela Alta Administração através de indicadores como: Índice de Reclamação, Índice de Devolução e Índice de PPM Externo. A satisfação também é avaliada pela Alta Administração de forma anual, através do Índice de Satisfação de Cliente Externo, que é obtido por meio do Questionário de Satisfação do Cliente. Os indicadores são repassados às áreas, para conhecimento de todos os níveis da organização, sendo estes integrados aos objetivos da empresa e as outras práticas de gestão. O quesito fidelidade não possui um sistema de avaliação, bem como não existe um sistema de comparação dos itens satisfação e insatisfação entre a organização e seus concorrentes. Pontos fortes: Monitoramento contínuo dos objetivos da empresa em relação à satisfação e insatisfação dos clientes. Oportunidades para melhoria: Aplicação do Questionário de Satisfação do Cliente em um intervalo menor; criação de outras técnicas de avaliação.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Pedro Pellegrini Neto	Vendas, Sistema integrado de gestão Desenv. novos produtos / Objetivos da qualidade e meio ambiente Satisfação do cliente	17/11/2006
Página 11 de 12		

Formulários de Diagnóstico de Excelência da Gestão		Organização
Formulário E – Lista de verificação dos itens		
Critério Clientes		
3.2 Relacionamento com clientes		
Nº	Item do critério Clientes em avaliação	
7	Como as informações obtidas dos clientes são utilizadas para intensificar a satisfação, torná-los fiéis e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos? <i>(pode considerar ações de desenvolvimento de parcerias com clientes como forma de demonstração de fidelização dos clientes)</i> Resposta: As informações que são obtidas anualmente por meio dos Questionários de Satisfação do Cliente, são avaliadas na Reunião de Análise Crítica do Sistema da Qualidade pela Alta Administração, que é composta pelos responsáveis de cada área; nela são discutidos os índices extraídos e criados plano de ações de melhoria; no caso de reclamações ou sugestões vindos deste questionário, são abertos RNCs. As informações que são obtidas pelas reclamações ou sugestões, via canais de relacionamento, são utilizadas de forma mais rápida que os Questionários de Satisfação, e tratadas prontamente por meio de RNCs. Os resultados das ações são repassados à diversas áreas da organização em forma de lição aprendida. A prática está inter-relacionada com outras práticas de gestão, e está coerente com os objetivos da empresa, gerando ações para a melhoria contínua, e consequentemente, intensificando a satisfação do cliente. Esta prática é realizada somente por meio de questionários e quando há reclamações ou sugestões dos clientes, permanecendo sem proatividade. Pontos fortes: Análise crítica dos dados pela Alta Administração. Oportunidades para melhoria: Intensificação nas coletas das informações dos clientes por mais fontes.	
Examinador	Áreas avaliadas e/ou Documentos verificados	Data da avaliação
Pedro Pellegrini Neto	Vendas, Qualidade / Relatório de não-conformidade Relatório 8 Disciplinas Objetivos da qualidade e meio ambiente Satisfação do cliente	17/11/2006
Página 12 de 12		

APÊNDICE H - MATRIZ T DA EMPRESA GAMMA

Matriz T – relação entre ferramentas, categorias e fatores críticos / oportunidades

Gama
Consultoria em Qualidade

Avaliação: Critério de Excelência Clientes - Item 3.1 Imagem e conhecimento de mercado

Fatores críticos						
Ausência de idêntia inédita ou incomum na prática de segmentação do mercado e definição de clientes-alvo						
Ausência de identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes potenciais e de ex-clientes						
Falta de planejamento de divulgação dos produtos, marcas e ações de melhoria aos clientes e ao mercado						
Falta de um planejamento de ações da equipe para assegurar a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas						
Não são avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização						
Não é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados						

Oportunidades de melhoria						
Realização de uma coleta de dados mais detalhada no segmento Aftermarket para visualizar as melhores oportunidades e executar ações mais eficazes						
Utilização de ferramentas da qualidade para entender a voz do cliente no segmento Aftermarket						
Realização de patrocínio, participação em seminários e em processos de premiações, publicações em revistas, jornais ou outros meios de comunicação						
Divulgação de outras ações de melhorias da organização para os clientes e mercados						
Criação de um processo padrão para a divulgação das mensagens						
Elaboração de pesquisa de nível de conhecimento dos clientes e mercados com dados quantitativos						
Criação de indicadores de nível de conhecimento dos clientes e mercados						
Elaboração de uma pesquisa aplicada da imagem da organização perante os clientes e mercados						
Criação de indicadores de imagem da organização perante os clientes e mercados						

Legenda Relação mais forte

Fatores críticos e oportunidades de melhoria (B)						
Categoria de aplicação das ferramentas (A)						
Ferramentas da qualidade (C)						
Básicas						
Estratificação						
Diagrama de Pareto						
Diagrama de Causa e Efeito						
Histograma						
Diagrama de Dispersão						
Folha de Verificação						
Gráfico de Controle						
Avançadas						
Diagrama de Matriz						
Matriz de Priorização						
PDPC						
Diagrama de Afinidade						
Diagrama de Relações						
Diagrama de Árvore						
Diagrama de Seta						

Legenda Há relação
 Não há relação

Matriz T – relação entre ferramentas, categorias e fatores críticos / oportunidades							Gamma	
Avaliação: Critério de Excelência Clientes - Item 3.2 Relacionamento com clientes								
Fatores críticos								
Falta de proatividade e continuidade de divulgação dos canais de relacionamento para o segmento de Equipamento Original	●							
Não são abertos Relatórios de Não Conformidade de forma proativa, somente quando ocorre algum problema ou quando o cliente sugere uma melhoria			●					
Elaboração do Relatório de Não-Conformidade sem uma equipe multifuncional			●					
Análise superficial da causa-raiz					●			
Falta de proatividade e continuidade em relação à informação dos resultados das análises das reclamações ou sugestões aos clientes	●							
Demora na investigação da causa raiz					●			
Falta de inovação na prática de acompanhamento das transações com os clientes		●						
Falta um planejamento de acompanhamento do novo produto no cliente	●							
Não há avaliação da fidelidade dos clientes, bem como não há comparação da satisfação e da insatisfação com seus concorrentes						●		
Não há proatividade na coleta de informações dos clientes, pois é feita somente por meio de questionários de satisfação e quando há reclamações ou sugestões	●							
Oportunidades de melhoria								
Implementação de uma sistemática para divulgação da equipe de relacionamento para os novos clientes	●							
Realização de uma reunião semanal para otimizar processo de fechamento do Relatório de Não-Conformidade				●				
Criação de um banco de dados para lições aprendidas		●						
Implantação de sistema de transações com clientes por meio da internet	●							
Elaboração de manuais de utilização dos novos produtos em todos projetos	●							
Criação de outras técnicas de avaliação da satisfação e insatisfação do cliente		●						
Aplicação do Questionário de Satisfação do Cliente em um intervalo menor				●				
Intensificação nas coletas das informações dos clientes por mais fontes				●				
Fatores críticos e oportunidades de melhoria (B)	Planejamento e Implementação de projeto	Criação de idéia	Análise de Processo	Coleta e análise de dados	Análise de causa	Avaliação e tomada de decisão		
Categoria de aplicação das ferramentas (A)								
Ferramentas da qualidade (C)								
Básicas								
Estratificação								
Diagrama de Pareto								
Diagrama de Causa e Efeito								
Histograma								
Diagrama de Dispersão								
Folha de Verificação								
Gráfico de Controle								
Avançadas								
Diagrama de Matriz								
Matriz de Priorização								
PDPC								
Diagrama de Afinidade								
Diagrama de Relações								
Diagrama de Árvore								
Diagrama de Seta								

Legenda

●

Relação mais forte

Legenda

Há relação

Não há relação