

APLICAÇÃO DO QFD COMO UMA FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE UMA CONCESSIONÁRIA

Leonardo Medeiros Vaz de Oliveira (UFRN)

leomedvaz@hotmail.com

Leandro de Medeiros Dantas (UFRN)

leleodantas@msn.com

Daniilo Diógenes Cachina de Carvalho (UFRN)

danilocachina@hotmail.com

Raquel Siqueira Maciel (UFRN)

raquelsmac@hotmail.com

vinicius tavares de paula (UFRN)

viniciustavaresp@hotmail.com



O foco no cliente mostra-se, na atualidade, o principal objetivo de desempenho que as empresas de serviço devem se utilizar para superar a concorrência. As ferramentas da qualidade e métodos de avaliação de defeitos e falhas são poderosas formas de otimizar o tempo de pesquisa e economizar os recursos despendidos. Este artigo aborda o uso das ferramentas da qualidade como a carta p de Controle Estatístico de Processos (CEP) e o QFD (Quality Function Deployment) para implantação de melhorias na concessionária, visando à maximização da satisfação dos clientes. O QFD elaborado no presente artigo baseou-se na metodologia de abordagem conceitual desenvolvida por Ribeiro & Mota (1996) e apontou, dentre todos os requisitos de projeto, “a dedicação ao cliente” como fator fundamental, em que melhorias foram propostas, garantindo uma melhor qualidade percebida pelo cliente.

Palavras-chaves: Qualidade percebida, QFD, CEP, Dedicção ao cliente.

1. Introdução

O setor de serviço passou a receber mais atenção somente em meados do século XX e hoje apresenta uma importante representação para a economia brasileira e mundial. Em muitos países desenvolvidos, a indústria de serviços supera a indústria manufatureira, empregando até dois terços da população. Seguindo esta linha de raciocínio, parece ser uma tendência que quanto mais evoluído o país, mais importante é seu setor terciário. No Brasil, o crescimento do setor de serviço é visto como uma promessa para o desenvolvimento do país. “O setor representa atualmente cerca de 60% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e é o maior gerador de empregos formais do país.” (CAGED, 2008 apud MELO, 2009). O serviço deve ser visto como um diferencial competitivo, servindo de suporte às atividades de manufatura e prioritariamente encarado como gerador de lucro. Ou seja, é fato que o setor de serviços é o que mais se desenvolve recentemente, devido, principalmente, à crescente necessidade da população em obter resultados para seus problemas, anseios ou expectativas. Tal setor apresenta, portanto, um grande leque de oportunidades que cada vez mais está atraindo pessoas e onde empresas brigam pelo mesmo espaço.

Deve-se entender que, assegurar que todos os processos industriais e administrativos sejam mantidos de acordo com os procedimentos determinados pelo Sistema de Gestão da Qualidade e buscar atualizações constantes com foco na prevenção da não qualidade, são atribuições da área de Engenharia da Qualidade. Assim, a mesma possui o poder de garantir a qualidade dos processos e, conseqüentemente, dos produtos, além da responsabilidade de atuar junto a fornecedores da empresa, que são periodicamente auditados buscando o desenvolvimento. Em face das atuais mudanças no ambiente global, diversas empresas estão se deparando com o aumento da competição, o que tem forçado a busca por vantagens competitivas, eficiência e lucratividade como meio de se diferenciar. E é justamente nesse ambiente que, a Engenharia da Qualidade faz-se necessária, como uma forma de otimização das condições gerais da empresa, traduzindo-se como diferencial competitivo.

Nesse ambiente de elevada concorrência, ganha a preferência do cliente, aquele que melhor atender suas necessidades. Tendo isto em mente, o artigo tem por objetivo avaliar o nível de satisfação dos clientes de uma concessionária e, posteriormente, identificar, priorizar (importância) e traduzir estas necessidades em requisitos do projeto, visando propor melhorias viáveis e condizentes com a realidade da empresa, a fim de torná-la mais competitiva perante o mercado. Para tal, o grupo de pesquisa utilizou-se da carta p de controle e do Desdobramento da Função Qualidade (QFD), enaltecendo todo seu potencial na execução do planejamento da qualidade no setor de serviço.

2. O setor de serviços: caracterização

A base de conceituação e classificação das atividades de serviço é bastante variada, e a indefinição quanto às diferenças entre bens e serviços ainda permanece no debate atual (KON, 2004). A multiplicidade de visões e de interpretações traz à tona uma série de questionamentos quanto à natureza das atividades de serviço.

O setor de serviço passou a receber mais atenção somente em meados do século XX e, desde então, vem adquirindo uma importância cada vez maior dentro da economia. Em muitos países desenvolvidos, a indústria de serviços supera a indústria manufatureira, empregando até dois terços da população. Seguindo esta linha de raciocínio, parece ser uma tendência que quanto mais evoluído o país, mais importante é seu setor terciário.

No mundo acadêmico, observam-se diversos conceitos no que tange a prestação de serviço, uns mais aprofundados e outros pautados de modo genérico, podendo ser resumido ao “[...] esforço humano que se volta para outra pessoa; é fazer desenvolvido para outrem. O serviço é, assim, um tipo de trabalho que alguém desempenha para terceiro” (BARRETO, 2003 apud MACHADO, 2004). Kotler (1988) insinua que o serviço é qualquer ação ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, devendo ser essencialmente intangível, sem resultar em propriedade, podendo ou não a produção do serviço estar relacionada a um produto físico. Assim, percebe-se que está no núcleo do conceito de serviço a idéia de ação humana destinada a satisfazer imediatamente as necessidades de outros indivíduos. Ainda, coloca que os serviços apresentam quatro características que influenciam as ações em marketing de serviços: (a) intangibilidade; (b) inseparabilidade; (c) variabilidade; e (d) pericibilidade.

2.1. A qualidade em serviços

Ferreira (1975) conceitua de forma correta e sucinta a definição de serviço: “[...] é o produto da atividade humana, que sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade”. A NBR ISO 8402/1994 aborda os serviços como “resultados gerados por atividades na interface entre o fornecedor e o cliente e, pelas atividades internas do fornecedor, para atender às necessidades do cliente.” Ambos enfatizam a questão de *satisfazer as necessidades do cliente*, razão fundamental de ser da prestação de serviço.

Esses conceitos demonstram precisamente a realidade, em que o foco no cliente vem mostrando-se o fator determinante de sucesso das empresas na atualidade, principalmente àquelas do setor de serviço, onde o contato com o cliente acontece de forma direta. Cada vez mais, empresas que procuram fornecer um bom serviço ao cliente dominam o setor onde atuam, tanto em crescimento de vendas quanto em rentabilidade, enquanto aquelas que demoram a perceber isto apresentam uma estagnação quanto ao crescimento.

Albrecht (1992) acomete que a melhoria da qualidade dos serviços é bastante complexa por derivar de habilidades humanas, capacidades logísticas e bases de conhecimentos que os competidores não conseguem reproduzir facilmente, inversamente ao que acontece no setor de bens. O conceito qualidade em serviço (JURAN, 1993) deve começar com a *adequação ao uso*, capacidade que um serviço tem de atender satisfatoriamente às necessidades dos clientes - preço, atendimento e prazo de entrega - e, desta maneira, melhorar a qualidade de vida dos mesmos. Caso isso não ocorra, existe o risco de o cliente buscar serviços de um concorrente que lhe ofereça essa adequação.

Segundo Berry e Parasuraman (1992), as empresas estão preocupadas tanto com a qualidade de seus produtos quanto com a de seus serviços, tentando assim impressionar o cliente com a união do tangível (bem) e do intangível (serviço). Os autores procuram enaltecer que sinergia tangível/intangível forma o elemento diferenciador, o valor agregado utilizado para delimitar os setores de atuação das empresas.

Com relação a esta diferença entre bens e serviços, existe segundo Corrêa e Corrêa (2004), uma falácia na dicotomia bens-serviços. Não existem empresas puramente industriais ou de serviços, mas sim empresas com produtos mais tangíveis e empresas com produtos mais intangíveis. Uma empresa que fabrique e venda peças para uma concessionária é considerada do setor manufatureiro relativamente puro, enquanto que uma concessionária de veículos (foco deste artigo) oferece o serviço de diagnóstico e instalação, mas vende também os veículos e as peças sobressalentes de reposição, que são bens físicos; ou seja, é considerada uma empresa de produtos que depende de serviços. Nota-se que a parcela do valor oferecido referente aos bens físicos e aos serviços varia conforme o negócio analisado.

Denton (1990) declara que “a qualidade deve ser definida em termos de atendimento às expectativas dos clientes (interno e externo) como sendo seus padrões de desempenho.” Somente a qualidade baseada na satisfação dos clientes motiva a lealdade dos clientes e, conseqüentemente, uma imagem positiva da empresa no mercado.

Com o intuito de evitar a insatisfação dos clientes, Andrade (2005) explica que a qualidade dos serviços pode ser garantida e ainda poderá melhorada com medidas simples, como (a) atentar para novas ferramentas como o marketing de serviços; (b) informar ao cliente a qualidade dos serviços prestados, a fim de criar uma expectativa adequada; (c) definir padrões de serviço que possam ser avaliados; (d) planejar os sistemas de atendimento ao cliente; (e) informar aos funcionários da empresa os padrões de qualidade a ser mantidos.

3. Controle Estatístico do Processo (CEP)

Quando um produto (bem ou serviço) é fabricado, as características deste produto irão apresentar uma variação inevitável, devido às variações sofridas pelos fatores que compõem o processo produtivo.

O Controle Estatístico do Processo (CEP) “[...] utiliza as técnicas estatísticas para analisar o comportamento do processo de fabricação, efetuar ações corretivas que permitam mantê-lo dentro de condições preestabelecidas [...]” (GALUCH, 2002). O CEP apresenta como objetivo principal evitar a produção/prestação de produtos de qualidade insatisfatória, melhorando e assegurando a qualidade para satisfazer os consumidores. No setor de serviço, este tipo de controle colabora na identificação das precariedades que desfavorecem a qualidade percebida pelos clientes, mediante tradução das causas de variação do processo. O CEP prioriza a percepção das causas prioritárias (especiais), contribuindo na melhoria contínua, a fim de evitar a ocorrência e reincidência da insatisfação dos clientes. A premissa do CEP é controlar o comportamento de variáveis ao longo do tempo, reduzindo a variabilidade do processo, monitorando-o e estimando seus parâmetros (MONTGOMERY, 2001).

Em termos gerais, o gráfico de controle é empregado na detecção de alterações imprevistas de uma ou mais características de um processo ou produto, permitindo, conforme Werkema (1995), a distinção entre os dois tipos de causas de variação, ou seja, informando se o processo está ou não sob controle estatístico. Existem gráficos de controle para (a) atributos, que estudam o comportamento de números e proporções (p , np , c e u); e (b) variáveis, que se referem a aspectos como peso, comprimento, densidade, concentração, etc.

A carta p (proporção de defeituosos), utilizada no decorrer deste artigo no setor de serviço, verifica a porcentagem de unidades não-conformes na amostra, não necessariamente devendo apresentar uma amostra constante. O cálculo dos limites de controle e especificação para a construção desse gráfico pode ser observado na tabela 1.

Controle	
Linha Média (LC)	$\bar{p} = \frac{\sum d}{\sum n}$
Limites (LIC e LSC)	$\bar{p} \pm 3\sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$

Tabela 1 – Fórmulas da linha média e dos limites de controle da carta *p*.

Segundo (Sommer, 2000 apud Galuch, 2002) a capacidade de um processo envolve a comparação entre os “Limites Naturais” do processo com os “Limites Especificados”. Um processo pode ser classificado, quanto à sua capacidade, em (a) processo capaz, quando os resultados das medições encontram-se dentro dos limites das especificações do projeto; (b) processo não-capaz, quando os resultados das medições encontram-se fora dos limites das especificações do projeto.

4. Desdobramento da Função Qualidade (QFD)

O QFD (Quality Function Deployment), ou comumente chamado de Desdobramento da Função Qualidade, surgiu no Japão na década de 60, criado pelo japonês Yoji Akao. Segundo Akao (1990), o QFD “... é um método para o desenvolvimento de uma qualidade de projeto dirigida para a satisfação do consumidor e, então, traduzir as demandas do consumidor em metas de projeto e pontos prioritários para a garantia da qualidade a serem utilizados no estágio de produção”.

O QFD é um sistema de qualidade compreensivo, que ajuda especificamente na maximização da satisfação do cliente, medida através de determinadas métricas tais como retornos. “O QFD enfoca o valor entregue, procurando satisfazer as necessidades expostas e não expostas, trasladando estas em um serviço e comunicando através de toda a organização.” (BACELAR; CABEL B; CARVALHO, 2001). Além disso, permite ao cliente priorizar seus requisitos, ajudando a empresa a comparar o seu desempenho frente a seus concorrentes, garantindo a verificação dos aspectos positivos de seus serviços, conduzindo a uma vantagem competitiva.

De maneira simplificada, o QFD tem como objetivo “ouvir” a voz do cliente e ordená-la de modo a facilitar a análise de suas necessidades, que são transformadas em requisitos para a melhoria do produto/serviço na forma de especificações técnicas do mesmo. Ou seja, traduzir a “voz dos clientes” para a “voz dos engenheiros” (AKAO, 1996).

O QFD, apesar de trazer uma considerável melhoria da qualidade quando devidamente implementado, deve ser visto, acima de tudo, como uma ferramenta de planejamento – maneira como será tratado neste artigo - empregado em cada estágio do ciclo de desenvolvimento do serviço. Segundo Ribeiro, Echeveste e Danilevicz (2000, p. 9) o QFD é um método de planejamento, onde os esforços de engenharia são deslocados para a fase de planejamento, solucionando problemas, listando O QUÊ precisa ser feito e COMO pode ser feito.

A sistemática do QFD depende da abordagem da metodologia de QFD escolhida. Todas as linhas seguem o mesmo mecanismo de desdobramento, diferindo entre si nas etapas propostas para a execução dos desdobramentos (sendo mais ou menos abrangentes), no número de matrizes utilizadas para cada uma destas etapas e no uso de diferentes ferramentas auxiliares.

A abordagem conceitual para serviços utilizada no presente artigo baseou-se no modelo desenvolvido por Ribeiro & Mota (1996). A metodologia consta do desdobramento de três matrizes principais (qualidade, serviços e custos), uma matriz auxiliar e uma etapa final, de planejamento integrado da qualidade. Contudo, o foco do artigo foi todo voltado para a elaboração apenas da etapa inicial da metodologia proposta, englobando apenas a matriz da qualidade (Figura 1):

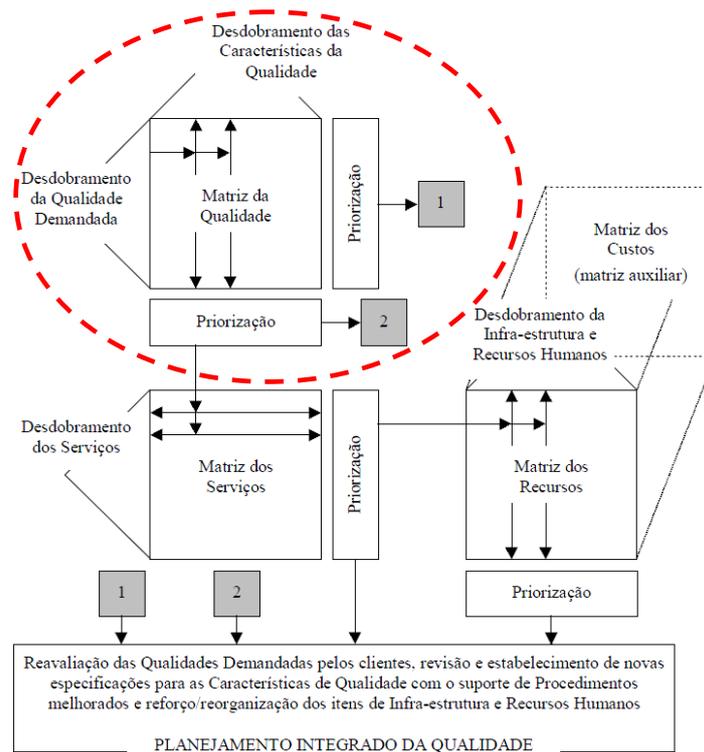


Figura 1 – Abordagem conceitual de QFD para serviços. Fonte: adaptado de Ribeiro *et al.* (2000)

4.1. Matriz da qualidade

Essa matriz é obtida através da qualidade demandada e das características de qualidade do serviço, servindo como base para as demais. Através dela se responde *o quê* é importante para o cliente, *como* isto pode ser feito e as interações entre *como's* e *o quê's*, gerando a priorização das características da qualidade. Para Hauser e Clausing (1988), a matriz da qualidade é um mapa que estabelece os meios de comunicação e planejamento interfuncional.

A matriz da qualidade é dividida em quinze etapas relacionadas ao desdobramento, entradas, saídas e priorizações:

- a) Identificação dos clientes - Uma identificação errada dos clientes pode levar a distorção dos resultados finais;
- b) Ouvir a voz dos clientes (o quê) - Determinação das necessidades dos clientes mediante pesquisa de mercado, sugestões e/ou reclamações. Segundo Ferreira (1997), ouvir o cliente é um fator muito importante, pois evita suposições de desejos ou desprezos dos mesmos;
- c) Desdobramento da qualidade demandada - Relacionado à interpretação das necessidades dos clientes, que é obtida através do questionário aberto;
- d) Importância dos itens da qualidade demandada - Priorização dos requisitos, baseado na importância de cada um na estratégia escolhida e na concorrência;
- e) Avaliação estratégica dos itens da qualidade demandada;
- f) Avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada;
- g) Importância corrigida dos itens da qualidade demandada;
- h) Desdobramento das características de qualidade - Realizado por equipe multifuncional, a qual possua familiaridade com o serviço e seus processos;

- i) Relacionamento da qualidade demandada com as características de qualidade - Preenchimento da matriz da qualidade, analisando as interações entre os requisitos da qualidade demandada e cada uma das características de qualidade, assim como a intensidade das interações.
- j) Especificações atuais para as características de qualidade - Identificação das especificações atuais de cada característica de qualidade, que constituirão o padrão de qualidade do serviço que se está analisando;
- k) Importância técnica das características de qualidade - Cálculo da importância técnica para cada uma das características de qualidade;
- l) Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade - Ponderação do grau de dificuldade que será imposto para modificar as especificações atuais de cada característica de qualidade, para atender as expectativas dos clientes;
- m) Avaliação competitiva das características de qualidade - Realização do benchmarking para analisar o serviço, comparando-o com a concorrência, considerando as características de qualidade;
- n) Importância corrigida das características de qualidade - Tem como objetivo nortear quais as especificações são prioritárias para a realização do planejamento integrado para a melhoria da qualidade;
- o) Correlação entre as características de qualidade - Verificação da influência que uma característica de qualidade pode ter sobre as demais.

5. Aspectos metodológicos

O estudo de caso foi realizado em uma concessionária de veículos automotivos, que garante a venda e serviços agregados de garantia, revisão e manutenção. Ou seja, pode-se resumir a empresa em dois setores, vendas e serviços, no que diz respeito a setores voltados diretamente à satisfação do cliente, passíveis de julgamento, em que o seu grau de gerenciamento determina o grau de satisfação do cliente.

No total foram realizadas sete (7) visitas à concessionária, subdividindo-se em: (a) autorização da realização do trabalho mediante apresentação de um termo formal (ofício), instruindo e informando o responsável pela concessionária que os dados levantados serão somente utilizados para fins acadêmicos; (b) identificação dos clientes e concorrentes da empresa; (c) recebimento de uma avaliação realizada mensalmente pela empresa do grau de satisfação dos clientes e confirmação dos dados deste relatório mediante pesquisa de mercado; (d) escolha de um dos setores (vendas e serviços) diretamente atrelados à satisfação do cliente como foco do artigo e realização de uma pesquisa de mercado (abordagem ampla – qualitativa), a fim de identificar as necessidades dos clientes; (e) pesquisa de mercado (abordagem específica – quantitativa) verificando a importância de cada atributo de qualidade demandada pelos clientes perante este serviço, e a análise desta empresa frente aos concorrentes.

Na etapa qualitativa da pesquisa de mercado empregaram-se questionários abertos, facilitando a identificação das expectativas dos clientes frente ao serviço, evitando, assim, influenciar a resposta. Posterior coleta considerável de dados, o grupo entrou num consenso quanto aos requisitos mais prioritários e passou-se para a etapa quantitativa com o uso de questionários fechados, visando identificar o grau de importância de cada requisito para o cliente e o posicionamento competitivo da empresa.

A primeira pesquisa de mercado - (c) - confirmou a confiabilidade dos dados do relatório mensal que foi repassado pela empresa. O relatório tem por objetivo principal, medir a satisfação geral do cliente com a experiência do serviço. O relatório mostra a quantidade de questionários respondidos em cada período mensal e, mediante análise por tipo de resposta, subdivide os clientes em muito satisfeitos, satisfeitos, razoavelmente satisfeitos e insatisfeitos ou muito insatisfeitos. A partir destes dados, o grupo de ação deste artigo, empregou a carta p , com o intuito de identificar a proporção de clientes insatisfeitos ou muito insatisfeitos com relação ao total de questionários respondidos em cada mês, verificando se está sob controle e, principalmente, dentro do limite de especificação.

Após constatação de irregularidades (causas especiais), o grupo passou para as outras pesquisas de mercado - (d) e (e) – a fim de coletar informações suficientes para a construção da primeira matriz do QFD, a casa da qualidade, no intuito de identificar em quais pontos a empresa precisa alocar esforços para diminuir o grau de insatisfação dos clientes e, por conseguinte, propor melhorias.

A abordagem conceitual do QFD para serviços, utilizada no presente artigo, fundamentou-se no modelo de Ribeiro & Mota (1996).

6. Aplicação do QFD como uma ferramenta de planejamento da qualidade: Estudo de caso na prestação de serviço de uma concessionária

O grupo de realização deste artigo resolveu atuar no setor de serviço ao invés do setor de vendas. Primeiramente, porque cada um dos setores possui clientes e concorrentes diferentes. Enquanto o setor de vendas foca nos clientes que não tem automóveis da sua concessionária, concorrendo diretamente com concessionárias de outras marcas, o setor de serviço abrange todos os clientes que já possuem um automóvel da marca da concessionária, concorrendo com outras concessionárias da mesma marca e pequenas oficinas. Em segundo lugar, porque foi observado mediante pesquisa de mercado e visualização nos dados do relatório da concessionária, que havia um maior coeficiente de insatisfação no setor de serviço.

Na tabela 2, mostrada a seguir, apresentam-se os dados coletados, referente ao setor de serviço, de cada mês durante um ano. Pode-se perceber que estamos trabalhando com amostras variáveis devido à quantidade instável de questionários respondidos em cada mês. Por este motivo, deve ser utilizada a carta p , identificando a proporção de não-conformes com amostras aleatórias.

Amostras		N	d	p	LCp	LICp	LSCp
2008	Novembro	115	6	0,052	0,054	0,048	0,06
	Dezembro	84	7	0,083	0,054	0,046	0,062
2009	Janeiro	44	2	0,045	0,054	0,038	0,069
	Fevereiro	62	2	0,032	0,054	0,043	0,065
	Março	76	4	0,053	0,054	0,045	0,063
	Abril	136	8	0,059	0,054	0,049	0,059
	Maió	73	4	0,055	0,054	0,044	0,063
	Junho	100	7	0,07	0,054	0,047	0,061
	Julho	19	1	0,053	0,054	0,018	0,089
	Agosto	106	4	0,038	0,054	0,047	0,06
	Setembro	39	1	0,026	0,054	0,036	0,071
	Outubro	95	5	0,053	0,054	0,047	0,061

Tabela 2 – Determinação dos limites de controle da carta p durante um ano.

A concessionária estudada informou que visa, como a maioria das empresas, o 0% de clientes insatisfeitos, mas como, segundo o responsável pela concessionária, “não é possível agradar todo mundo”, a empresa considera ainda dentro dos padrões, obter mensalmente, no máximo, 7% de clientes insatisfeitos. Desta maneira, consideramos este valor o Limite Superior de Especificação dada pela empresa (cliente do artigo), para verificar se o processo é capaz ou não. Mostra-se somente necessário a identificação no gráfico do LSE, pois se trata do índice de insatisfação dos clientes de um serviço, em que quanto menor a insatisfação, melhor para a empresa.

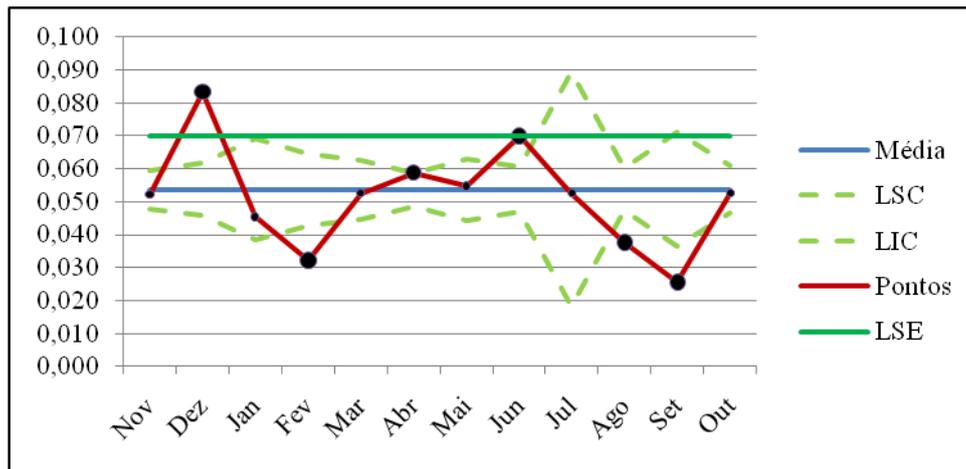


Gráfico 1 – Gráfico representativo dos limites de controle e especificação

Sabe-se a dificuldade de se avaliar o controle de uma empresa do setor de serviço, medindo o grau de insatisfação (defeito) dos clientes, ou seja, a impossibilidade de padronizar o serviço, evitando que este se apresente fora dos limites de controle. Porém, abordar o gráfico de controle possibilita avaliar e propor melhorias com o intuito de evitar uma enorme disparidade entre os dados e reduzir, ao máximo, a proporção de clientes insatisfeitos.

A partir do gráfico de controle, foi possível perceber que o processo de satisfação dos clientes não está sobre controle e nem é capaz. Por este motivo, a fim de identificar quais são as necessidades dos clientes e traduzi-las em requisitos do projeto, empregou-se a matriz da qualidade do QFD (Tabela 3). Este método possibilitará averiguar em quais pontos do desenvolvimento do serviço, a empresa necessita alocar melhor seus esforços e recursos, ou seja, planejar a qualidade do serviço visando à máxima satisfação dos clientes. Com relação à concorrência, por não haver outra concessionária da mesma marca na cidade estudada, considerou-se apenas as oficinas de serviços gerais, neste caso, uma oficina em específico.

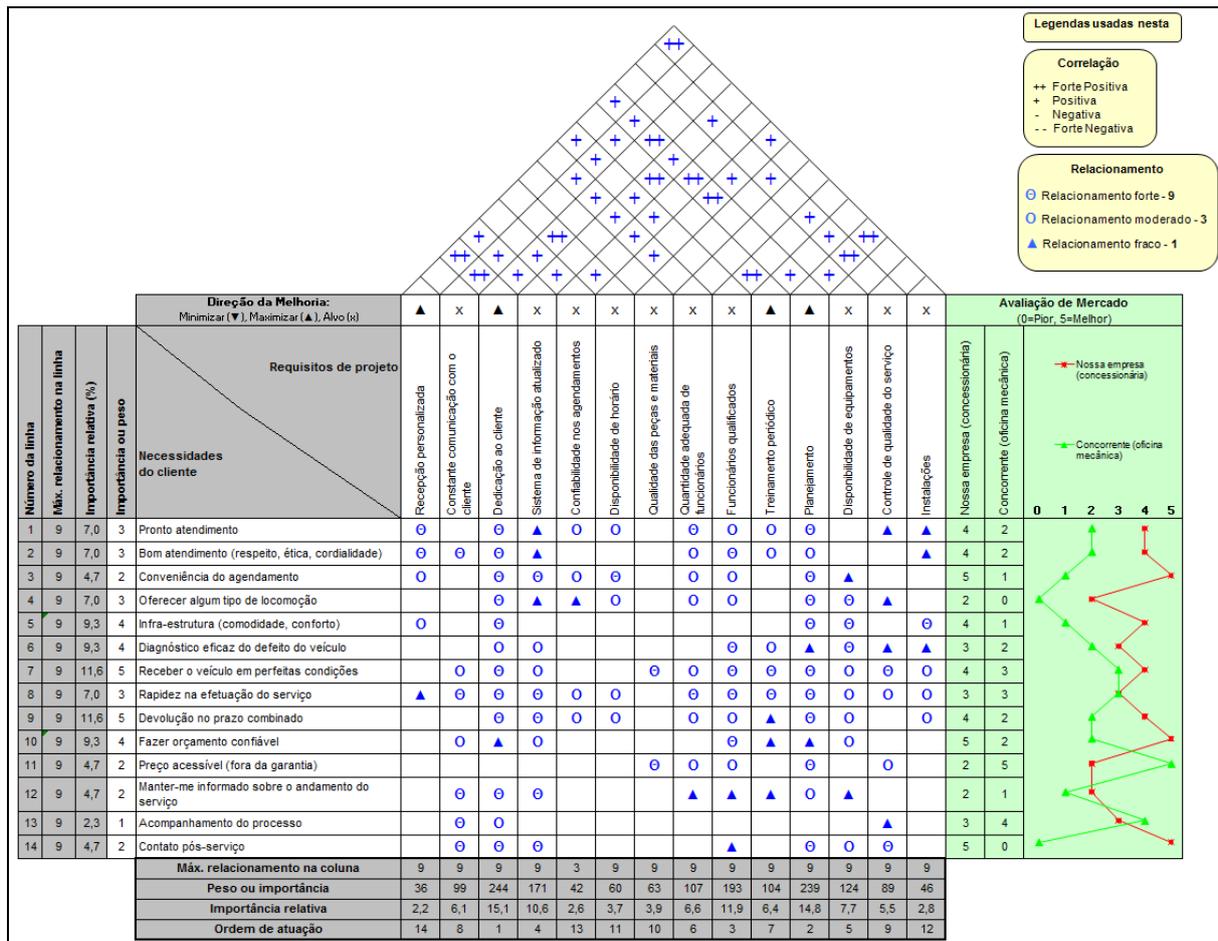


Tabela 3 – Casa da Qualidade do serviço mecânico de uma concessionária

A partir do desenvolvimento da casa da qualidade, a primeira etapa do Desdobramento da Função Qualidade (QFD), pode-se, à priori, identificar os requisitos de projeto a serem priorizados – ordem de atuação -, comparando com a situação atual de cada requisito na empresa, determinando quais devem ser minimizados, maximizados ou não sofrer alteração (situação ideal). Esta ordem é definida graças aos resultados obtidos com a correlação entre necessidades dos clientes e requisitos do projeto. Na concessionária em estudo, pode-se constatar que todos os esforços devem ser dispensados à maximização do requisito do projeto “dedicação ao cliente”, cujo grau de atuação (ver casa da qualidade) é de ordem (1). Interpreta-se este resultado como, se a empresa procurar investir em técnicas de melhor se dirigir e atender as necessidades e desejos dos clientes, há uma grande chance de se sobressair sobre a concorrência, ou seja, utilizar o serviço prestado como fator crucial no processo decisório do cliente em mudar de marca de automóvel ou permanecer.

Como é possível perceber na avaliação de mercado, as oficinas, concorrentes na prestação de serviço de manutenção, se sobressaem sobre as concessionárias somente em relação ao preço, por oferecer um serviço de mais baixa qualidade, com profissionais menos qualificados e uma infra-estrutura comparativamente pior. Também em relação ao acompanhamento do processo, pois além do espaço físico da concessionária ser maior, existe a burocracia de acesso de clientes em determinados locais, enquanto que nas oficinas, devido ao seu espaço físico reduzido, os clientes podem observar o processo de manutenção de seu automóvel de perto.

Vale salientar que a concessionária em estudo, atualmente, procura dar todo o apoio e suporte possível a seu cliente, como forma de atender ao mercado cada vez mais exigente. Para tal, conta com funcionários capacitados, não só no que diz respeito a oferecer serviço técnico e especializado, mas qualificados a prestar o tratamento adequado ao cliente; e instalações que visam fornecer comodidade e conforto ao cliente - sala de espera climatizada e equipada, portanto, convidativa. Contudo, mesmo oferecendo serviços que visam focar na dedicação ao cliente, de acordo com a carta *p*, verificam-se pontos fora dos limites de controle, enaltecendo a variabilidade do processo. Além disso, é possível verificar que no mês de dezembro do ano de 2008, houve uma quantidade considerável de clientes insatisfeitos acima do nível de tolerância. Com o intuito de converter a situação e padronizar o nível de satisfação dos clientes abaixo no limite superior de especificação, a concessionária deve atentar para medidas que supram as ineficiências e falhas em seus esforços e tentativas de atingir o nível máximo de satisfação de seus clientes. Como já foi supracitado, o grupo de pesquisa tratará de priorizar formas de concentrar esses esforços em alternativas e métodos de dedicação ao cliente.

7. Propostas de melhorias: Dedicação ao cliente

A aplicação da gestão de pessoas contribui para promover uma maior dedicação ao cliente. Como exemplo de técnica, pode-se enaltecer o oferecimento de um tratamento personalizado, tanto da empresa com seu cliente interno, visando o treinamento, valorização e crescimento do colaborador dentro da organização, como com seu cliente externo, tratando-o com cordialidade e respeito. Como os consultores e funcionários da concessionária são os responsáveis por estreitar a relação empresa-cliente, promover uma capacitação contínua seria indispensável para o exercício de suas atividades. A capacitação adequada desse profissional garante uma melhor apresentação e representação da firma perante seus clientes, fornecendo informações, esclarecendo dúvidas e, acima de tudo, solucionando problemas.

Alguns pré-requisitos são essenciais para o perfil dos profissionais responsáveis pelo tratamento personalizado dos clientes. O grupo de pesquisa estipula que algumas características já devem ser inerentes à pessoa - respeito, ética, educação e cordialidade -, mas que o exercício das atividades profissionais aliado a treinamentos periódicos sirvam para agregar conhecimento. Portanto, propõe-se que deveria ser feito um exame de aptidão e seleção minuciosa dos colaboradores para compor o quadro da empresa, tanto no que diz respeito à qualificação como ao caráter. Enumeram-se algumas necessidades de um bom atendimento: (a) *aperfeiçoamento contínuo* como primeiro requisito, em que a segurança ao transmitir informações depende do conhecimento que se possui sobre a função, as normas, os procedimentos, a empresa, seus produtos, serviços e o código do consumidor; (b) *saber ouvir*, pois é necessário ouvir o que o cliente tem a dizer para estabelecer uma comunicação sem desgastes; (c) *saber falar*, em que se deve utilizar uma linguagem adequada, evitando termos técnicos, ser claro, objetivo e respeitando o nível de compreensão do cliente; e (d) *saber perceber*, identificando as características individuais de cada cliente para saber a maneira correta de lidar com ele.

Kotler (1991) determina que a qualidade do atendimento pode determinar o sucesso ou fracasso de um negócio, pois a maneira de abordagem dos funcionários com os clientes determina o conceito e visão que o cliente tem sobre a empresa.

Tendo a citação de Kotler (1991) como linha pensamento, propõe-se que os seguintes perfis devem ser seguidos a fim de gerar mudanças positivas na qualidade do atendimento: (a) *consistência do atendimento*, proporcionando a mesma qualidade de atendimento

independentemente das circunstâncias; (b) *atendimento prestativo*, em que o profissional deva gostar de ajudar as pessoas, criando uma relação de cooperação e fidelização duradoura, mesmo que nenhuma venda seja efetuada; e (c) *rapidez no atendimento*, pois, segundo Mckenna (1992), o pior que pode advir do alto tempo de espera é o cliente desistir e partir para a concorrência.

Suplantando os limites do atendimento, sugerem-se serviços agregados como forma de maximizar a satisfação do cliente. A dedicação ao cliente consiste, não apenas ao atendimento pessoal direto, mas também em oferecer vantagens, tais como promoções, brindes e cartões em datas comemorativas, que acabam por influenciar positivamente na auto-estima do cliente, fazendo-o sentir-se importante.

8. Considerações finais

Dentro de um mercado tão competitivo como o de empresas automobilísticas, o serviço de oficina mecânica de uma concessionária, se planejado e desempenhado adequadamente com foco na satisfação dos clientes, contribui para melhorar a imagem da marca do seu fabricante, por ser considerado um critério competitivo de decisão dos clientes. Caso contrário, a empresa tende a apresentar uma estagnação no crescimento e, muito provavelmente, perder seu nível de competitividade frente à concorrência. Contudo, sabe-se que o mercado automobilístico é constituído por empresas de alta qualidade e desempenho, que procuram difundir seus padrões pela corporação e, desta maneira, todas apresentam como foco principal a busca pela satisfação dos clientes, mostram-se este um critério já difundido e saturado. Por este motivo, com o intuito de superar a concorrência, adotar este objetivo de desempenho (foco no cliente) não se mostra suficiente, devendo-se, cada vez mais, pesquisar e desenvolver novos métodos e técnicas de conquista da atenção dos clientes, visando à fidelização.

A fim de identificar o nível de satisfação dos clientes da concessionária pesquisada, foi empregada a carta *p* do Controle Estatístico do Processo. O gráfico de controle foi elaborado utilizando dados obtidos com os relatórios mensais criados pela concessionária, através da classificação (nível de satisfação) das informações adquiridas nos questionários enviados e devolutos pelos clientes. A verificação da não capacidade do processo de satisfação dos clientes da concessionária estimulou o grupo de pesquisa a aplicar a matriz da qualidade do QFD com o intuito de identificar, dimensionar e compreender os requisitos primordiais dos clientes perante o serviço. Desta maneira, tornou-se possível, com bases nas necessidades, elaborar os requisitos de projeto, possibilitando a geração de conhecimento necessário para a tomada de decisão de alocar os esforços e recursos. A matriz da qualidade evidencia que a identificação de novos métodos e ferramentas de “dedicação ao cliente”, como tratamento personalizado e investimento em técnicas de gestão de pessoas, se mostrarão mais eficazes na fidelização de antigos e novos clientes.

É importante entender a dificuldade de aplicar e implementar determinadas técnicas de qualidade no setor de serviços, por este ser baseado em bens intangíveis, difíceis de serem mensurados. A aplicação do QFD na etapa de desenvolvimento do serviço serve como uma ferramenta de embasamento do planejamento, não devendo ser vista como um processo padrão e definitivo (passo-a-passo) de aplicação, mas atribuindo diretrizes, principalmente por ser uma ferramenta marcada por sua subjetividade.

Referências

AKAO, Y. *Introdução ao Desdobramento da Qualidade*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, UFMG, 187 p., 1996.

- AKAO, Y.** *Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements Into Product Design*. Cambridge: Productivity, 369 p., 1990.
- ALBRECHT, K.** *Qualidade em Serviço*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ANDRADE, R. O. B.** *Qualidade no Setor de Serviços*. Fenacon em Serviços: Gestão Empresarial. Santa Catarina: 2005.
- BACELAR, S. R. B.; CABEL B, G. M. & CARVALHO, M. M.** *QFD: Estudo de Caso em uma Empresa Prestadora de Serviço de Apoio à Construção Civil*. CD-ROM. Anais do XXI Enegep – XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador: 2001.
- BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A.** *Serviços de Marketing: Competindo através da Qualidade*. São Paulo: Maltese – Norma, 1992.
- MELO, P.** *Setor de Serviços Tem Papel Fundamental na Economia Brasileira*. O Portal da Administração, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/setor_de_servicos_tem_papel_fundamental_na_economia_brasileira/21416/>.
- CORRÊA, H. L. & CORRÊA, C. A.** *Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- DENTON, D. K.** *Qualidade em Serviços*. São Paulo: Makron Books, 1990.
- DERETI, R. M.** *Fundamentos para o Processo de Transferência de Tecnologia na Embrapa Florestas*. Paraná: Embrapa Florestas, 2007.
- FERREIRA, A. B. H.** *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- FERREIRA, A. M.** *Desdobramento da Qualidade em Serviços: Projeto de Modernização da Biblioteca da Escola de Engenharia da UFRGS*. Porto Alegre: Tese de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade do Rio Grande do Sul, 165 p., 1997.
- FIATES, G. G. S.** *A Utilização do QFD como Suporte a Implementação do TQC em Empresas do Setor de Serviço*. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Santa Catarina: 1995.
- GALUCH, L.** *Modelo para Implementação das ferramentas Básicas do Controle Estatístico do Processo – CEP em Pequenas Empresas Manufatureiras*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- HAUSER, J. R.; CLAUSING, D.** *The House of Quality*. Harvard Business Review, p. 63-73, 1988.
- JURAN, J. M.** *Controle da Qualidade – Handbook*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KON, A.** *Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KOTLER, P.** *Marketing para Serviços Profissionais*. São Paulo: Atlas, 357 p., 1988.
- KOTLER, P.** *Philip Kotler explores the new marketing paradigm*. Marketing Science Institute Review, 1991.
- MACHADO, H. B.** *O Conceito de Serviço e Algumas Modalidades Listadas no Anexo da LC 116/2003*. 2004. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/bd000005.pdf>>.
- MCKENNA, R.** *Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem-Sucedidas Para a Era do Cliente*. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MONTGOMERY, D. C.** *Introduction to Statistical Quality Control*. New York: John Wiley & Sons, 4 ed., 2001.
- RIBEIRO, J. L. D.; ECHEVESTE, M. E. & DANILEVICZ, A. M. F.** *A Utilização do QFD na Otimização de Produtos, Processos e Serviços*. Série Monográfica Qualidade. Porto Alegre: UFRGS, 2000.
- WERKEMA, M. C. C.** *Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, 1995.