



Gestão da Qualidade de Produtos e Processos



# PRO3472 Gestão da Qualidade de Produtos e Processos

Prof. Dr. Fernando Tobal Berssaneti



## Qualidade e o Papel da Administração da Empresa

- Muitas empresas costumam se referir à questão da satisfação achando que os seus clientes estão satisfeitos com tudo aquilo que ela faz e oferece, pois afinal de contas, ela tem feito de tudo para ser a melhor de sua especialidade.
- No entanto, isso nem sempre é verdade! Mas como saber? Como medir a satisfação do cliente? Como conhecer o que ele quer?



# Instrumento

- Será que o caminho que estamos trilhando está ou não em conformidade com aquilo que o nosso cliente espera de nós?
- Estou agradando?
- A forma como estou procedendo nesta ou naquela questão o agrada ou o aborrece?
- Estava melhor como fazia antes ou como faço agora com estas mudanças que acabo de implantar?
- O cliente gostou da nova embalagem?
- Que tipo de coisa ele prefere: segurança, conforto, limpeza, ...? E assim por diante.
- Só há uma maneira de saber a resposta a essas perguntas: **perguntando!**



# Pesquisa de satisfação

- Deve ser realizada periodicamente uma pesquisa de satisfação com os clientes, ou seja, avaliar o grau de conformidade entre as expectativas dele (cliente) e aquilo que ele efetivamente está recebendo.
- A avaliação sistemática da satisfação do cliente pode permitir a empresa conhecer em tempo real qual o perfil de desempenho percebido pelo cliente, ouvir e entender o que o seu cliente deseja e espera e indicar quais mudanças na empresa iriam ao encontro da satisfação do cliente.
- Neste levantamento, pode-se aproveitar para receber sugestões e indicações de coisas que podem ser melhoradas e coisas que os concorrentes fazem melhor. Essas são informações valiosíssimas e devem ser recebidas como verdadeiros tesouros.



# Pesquisa de satisfação

- É necessário e importante deixar claro:
  - o que a avaliação sistemática da satisfação do cliente não pode fazer pela empresa: garantir as mudanças necessárias por si só e garantir que agentes externos mudem a empresa.
  - que, ao fazer uma avaliação sobre a satisfação dos clientes, deve-se estar preparado para receber críticas. Como muitos autores costumam dizer: a reclamação é um presente que o cliente lhe dá. Aproveite-o, pois informações valem ouro. Pesquisas trazem informações, mas elas só fazem sentido se servirem para orientar decisões. Caso contrário, são rabiscos, papéis, bits... e nada mais.



# Formas de medir a qualidade ou o grau de satisfação



- Principais formas:
  - aplicação de questionários por escrito;
  - entrevistas em focus group;
  - Cliente oculto.



# Focus group

- Espécie de "mesa redonda" feita com grupos de aproximadamente 10-15 clientes, selecionados por amostragem, de forma a representar o todo.
- O grupo debate uma questão proposta por um facilitador treinado nesta função, conversam sobre o produto/serviço, sua utilidade, problemas, dificuldades, etc.
- As reuniões são gravadas e posteriormente estudadas, gerando decisões estratégicas.



# Cliente Oculto

- Utilizado nos Estados Unidos há mais de 60 anos, procura medir a qualidade dos serviços prestados por empresas, a qualidade dos produtos, ou ainda levantar informações específicas sobre produtos/serviços.
- Os avaliadores/pesquisadores se passam por clientes comuns em situações como:
  - Compra de um produto;
  - Obtenção de um serviço;
  - Solucionar dúvidas;
  - Fazer reclamações; etc...



# Questionários de Satisfação de Cliente



- Realizado em quatro fases (Hayes, 2001):
  - determinação das perguntas (itens) a serem usadas no questionário;
  - seleção do formulário para respostas;
  - redação da introdução ao questionário;
  - determinação do conteúdo do questionário definitivo (seleção dos itens, a partir do conjunto inicial de itens de satisfação, que irão compor a sua medição).



## Diretrizes para a elaboração de questionário (1/2)

<b>Passos</b>	<b>Aspectos importantes</b>
➤ Elabore os itens para o questionário	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Selecione itens da lista dos itens de satisfação.</li><li>✓ Redija itens baseados nos itens de satisfação.</li></ul>
➤ Assegure que os itens estejam redigidos adequadamente	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Os itens devem ser relevantes para aquilo que você está tentando avaliar.</li><li>✓ Os itens devem ser concisos.</li><li>✓ Os itens devem ser inequívocos.</li><li>✓ Os itens devem conter apenas um conceito (os itens devem fazer apenas uma pergunta).</li><li>✓ Os itens não devem conter negativas duplas.</li></ul>



## Diretrizes para a elaboração de questionário (2/2)

<b>Passos</b>	<b>Aspectos importantes</b>
➤ Selecione o formulário de resposta para os itens	✓ Formulário tipo checklist. ✓ Formulário tipo Likert.
➤ Redija a introdução ao questionário	✓ Informe o propósito do questionário. ✓ Forneça as instruções sobre como preencher o questionário.
➤ Selecione uma amostra representativa dois itens	✓ Os itens que avaliam a mesma dimensão da Qualidade devem ter conteúdo semelhante.



## Questionário - Considerações iniciais

- Os questionários não devem ser muito longos, as pessoas não gostam de preencher, aumentando os erros e os espaços deixados em branco.
- Deve ser garantido a privacidade e o sigilo das informações, pois se as pessoas sentirem dúvidas quanto ao sigilo das informações ou à sua identificação podem ficar inibidas ou alterar as informações para evitar supostas "penalidades" provenientes da pessoa/instituição por ela criticada.
- A pesquisa deve ser concentrada durante um determinado tempo pré-estabelecido (2 vezes ao ano por cliente, por exemplo), dependendo do volume de clientes da empresa.



# Identificação das necessidades e expectativas dos consumidores



- A identificação das necessidades e expectativas dos consumidores é o ponto de partida para desenvolver e fazer um produto adequado ao uso:
  - os requisitos da qualidade do produto são importantes para o cliente, pois definem a sua satisfação. Posteriormente, através das pesquisas de satisfação, os consumidores poderão avaliar se realmente estes requisitos estão presentes no produto consumido, segundo a sua percepção.



# Determinação dos requisitos da qualidade do cliente (1/3)



- Desenvolvimento das Dimensões da Qualidade (“Quality Dimension Development”):
  - processo de identificação dos requisitos da qualidade do produto, focando o ponto de vista do produtor. As principais fontes seriam a literatura publicada sobre ramos da indústria específicos, que contenha informações sobre as características da qualidade de determinados produtos e sobre os requisitos dos consumidores. Desenvolvem-se também reuniões de peritos técnicos dentro da empresa, incluindo os departamentos de Planejamento do Produto, de Produção e de Gestão da Qualidade;
  - limitação do método: as dimensões da qualidade assim obtidas, podem não estar considerando a visão do consumidor sobre o assunto, isto é, os produtores podem não estar considerando dimensões de qualidade importantes para o consumidor, que definam a sua satisfação com o produto, ou podem estar priorizando dimensões de qualidade que não são prioridades para o consumidor.



# Determinação dos requisitos da qualidade do cliente (2/3)



- Técnica do incidente crítico (“Critical Incident Approach”):
  - objetivo: obter informação sobre o desempenho dos produtos diretamente dos consumidores;
  - incidentes críticos “... são aqueles aspectos do desempenho organizacional com os quais os clientes entram diretamente em contato.” (Hayes, 2001);
  - um incidente crítico pode ser uma reclamação, uma opinião, uma sugestão. Os aspectos positivos seriam características desejadas pelo consumidor, enquanto os aspectos negativos apontados, características não desejadas.



# Determinação dos requisitos da qualidade do cliente (3/3)



- A partir dos incidentes críticos e através de um processo de categorização, são obtidos os “**itens de satisfação**”.
- Os itens de satisfação são agrupados em categorias de necessidades do cliente (dimensões da qualidade) as quais irão dar origem às questões a serem apresentadas aos clientes.
- Possíveis fontes de incidentes críticos:
  - Pesquisa interna;
  - Levantamento e análise de reclamações;
  - Pesquisa externa com alguns clientes.



## Determinação das perguntas ou itens

- Questões básicas:
  - Identificar as necessidades mais importantes do cliente;
  - Obter a situação atual da satisfação do cliente;
- Questões específicas;
  - Fornecer comparações entre organizações (a comparação da satisfação do cliente entre empresas).
- Não utilizar palavras ambíguas;
- Rotatividade de questões nas investigações.



## Formulários de resposta

- O formulário determina como os clientes podem responder os itens do questionário, ou seja, como os clientes podem ser usados;
- Sempre que possível, utilizar questões fechadas (cujas respostas são Verdadeiro ou Falso, Sim ou Não, Certo ou Errado, etc.);
- Perguntas abertas são mais difíceis de serem tabuladas e analisadas;
- Escalas graduadas (Likert) - é preferível utilizar escalas com número par de opções para evitar que as pessoas marquem a opção que está no centro.



## Formulário tipo checklist

- A qualidade de um produto ou serviço pode ser quantificada pelo número de coisas positivas ditas a respeito dele. Quanto mais coisas positivas forem ditas a respeito do produto ou serviço (ou quanto menos coisas negativas forem ditas a respeito dele), melhor ele será.
- A cada item do questionário, os clientes só poderão responder “sim” ou “não”. Os clientes serão solicitados a responder sim se o item de satisfação refletir o serviço ou produto consumido e não, se não refletir.



# Formulário tipo Likert

- O formulário tipo Likert é concebido para permitir que os clientes respondam, com graus variados de satisfação, a cada item que descreve o produto ou serviço.
- Likert (1932) elaborou um procedimento de graduação em que a escala representa um contínuo bipolar. A extremidade inferior representa uma resposta negativa, enquanto a extremidade superior uma positiva.

Discordo inteiramente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo plenamente 5
Muito insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Nem satisfeito nem insatisfeito 3	Satisfeito 4	Muito satisfeito 5
Péssimo 1	Ruim 2	Regular 3	Bom 4	Ótimo 5



## Vantagem do formulário tipo Likert

- Variabilidade resultante da escala;
- Permite aos clientes se expressarem em termos de grau de suas opiniões acerca do produto ou serviço recebido, ao invés de restringi-lo a uma simples resposta sim ou não;
- Do ponto de vista da análise das informações, as escalas com duas opções de resposta são menos confiáveis do que as escalas com mais opções;
- O uso formulário tipo Likert permite que se determine a porcentagem de respostas positivas ou negativas para um determinado item simplesmente combinando as resposta das extremidades da escala.



# Introdução para o questionário de satisfação do cliente



- Deve ser sucinta;
- Explicar o objetivo do questionário;
- Informar como preencher o formulário de respostas e a escala a ser usada;
- Não influenciar as respostas;
- Questões de sigilo das informações;
- Explicitar como os dados serão utilizados.



## Seleção dos itens

- Os itens que compõem o questionário devem ser:
  - Relevantes;
  - Concisos;
  - Inequívocos;
  - Redigidos de maneira clara para espelhar somente um conceito; e
  - Não devem conter negativas duplas.



# Bibliografia

- HAYES, B. E. Medindo a satisfação do cliente. Editora Qualitymark, 2001.
- LIKERT, R. A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 140, pp. 1-55, 1932.