



Experiência:

UTILIZAÇÃO DO QFD - QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
Diretoria Regional de São Paulo Metropolitana
Ministério das Comunicações

Responsável: Ana Maria Federico Paranhos - Administrador Pleno

Endereço: Rua Mergenthaler, 592 Bloco 2, 24º andar
São Paulo - SP
Tel.: (11) 3838-8340
Fax.: (11) 3838-8203
amfparanhos@correios.com.br

Data de início da implementação da experiência: Março de 2002

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, desde 1997 utiliza a pesquisa externa realizada bianualmente, para avaliar a satisfação dos clientes nos processos de atendimento (clientes corporativos e de varejo) e distribuição, em relação a vários requisitos e estratificada para cada uma das 25 diretorias regionais existentes no país.

Ocorre que, após a divulgação dos resultados, não havia uma ação coordenada para traçar ações ante as expectativas dos clientes, visando atendê-las. Cada área que recebia esses resultados, limitava-se a conhecê-los e, dependendo do gestor tomavam-se ações nem sempre alinhadas com as estratégias da empresa. Além disso, não havia forma de mensurar a efetividade das ações tomadas, depois de divulgação dos novos resultados.

DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

Objetivos propostos e resultados visados

Quando da implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade, em 2002, percebeu-se a necessidade de que as expectativas dos clientes fossem tratadas de forma prioritária pela alta direção. A Assessoria Regional de Qualidade, tentou então, iniciar a utilização da Matriz do QFD Fácil como ferramenta de planejamento das ações que impactassem nos resultados de satisfação dos clientes junto ao processo de distribuição, que estava em vias de certificação pela ISO 9001:2000. O QFD Fácil é um processo moderno de planejamento, bastante utilizado principalmente na indústria, para identificar rapidamente as necessidades, desejos e expectativas com alta prioridade dos clientes, e concentrar recursos para sua “tradução” em apropriados requisitos técnicos apropriados a cada estágio do desenvolvimento do produto ou do processo.

Identificar as expectativas dos clientes do processo de distribuição e traçar planos de ação que melhorassem os três requisitos mais valorizados pelos mesmos.

Ações realizadas

- Levantamento dos requisitos e resultados da última pesquisa externa realizada em 2000;
- Formatação de uma planilha em Excel com todos os dados;
- Convocação dos Gerentes do Centro de Tratamento de Cartas/Vila Maria, Gerência de Cartas, Assessoria Regional de Qualidade, Assessoria de Planejamento e Gestão e Centro de Distribuição Domiciliária Mogi das Cruzes, para participação de um treinamento sobre o que era a matriz do QFD e para que servia;
- Apresentação da planilha formatada com os resultados da pesquisa de 2000;
- Avaliação em conjunto, de quais ações seriam necessárias para melhorar a satisfação dos clientes da distribuição;
- Definição de indicadores para cada ação planejada;
- Inclusão desses indicadores no Painel de Bordo (Plano de Trabalho Regional) do CDD/Mogi das Cruzes e CTC/Vila Maria, responsáveis pelas ações;
- Avaliação dos resultados anualmente.

Etapas de implementação

- 1ª etapa – Implantada a Matriz do QFD para o segmento cliente destinatário que atende o processo de distribuição em 2002;
- 2ª etapa- Implantada a Matriz do QFD para o segmento cliente remetente que atende o processo de atendimento em 2003;
- 3ª etapa- Implantada a matriz do QFD para o segmento cliente remetente para o processo de tratamento em 2005;
- 4ª etapa- Unificação da Matriz do QFD com todos os segmentos e planos de ações integrados aos processos, de forma que puderam ser determinadas as metas para cada item priorizado pelo cliente;
- 5ª etapa- Definição de meta global de satisfação para os processos de atendimento e distribuição como “input” no planejamento da medição do desempenho no painel de bordo do diretor Regional.

RECURSOS UTILIZADOS

Para implantação da matriz do QFD foram necessários:

- a) 4 horas de treinamento em cada ano totalizando 12 horas de treinamento até 2005 para 20 pessoas.
- b) R\$ 2.976,00 em horas de consultoria;
- c) 24 horas totais (6 horas/ano) para planejamento das ações e determinação das metas.

CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

Resultados Qualitativos

- melhor conhecimento das expectativas dos clientes por todos os processos da empresa ;
- melhor avaliação das ações que deveriam ser tomadas para gerar resultados;
- integração dos processos e das pessoas;
- criação da cultura de indicadores em todos os níveis.

Resultados Quantitativos

Resultados do primeiro processo trabalhado relacionado ao processo distribuição a partir das ações tomadas desde 2002.

DR/SPM Evolução dos Fatores avaliados Segmento Cliente Destinatário - Processo Distribuição				
Fatores	2000	2002	2004	Evolução
sigilo das correspondências	9,2	8,7	9,3	Melhorou
entrega no endereço correto	8,6	8,7	9,2	Melhorou
preservação das correspondências	8,7	8,7	9,1	Melhorou
entrega no prazo	8,1	8,7	9,2	Melhorou
identificação pessoal	NA	8,2	9,4	Melhorou
tratamento do carteiro com o morador	8,8	8,9	9,4	Melhorou
conhecimento do serviço	8,2	8,4	NA	Melhorou
apresentação do carteiro	8,1	8,4	9,4	Melhorou
fornecimento de informações	7,8	8,3	9,2	Melhorou
horário de passagem do carteiro	8,1	8,7	9,1	Melhorou
habilidade do carteiro	NA	NA	9,3	1a. Avaliação
Índice de satisfação global	8,6	8,7	9,2	Melhorou

Obs. 1- NA= não avaliado

Obs. 2 – Os Fatores que tiveram tratamento das ações foram:

- a) Fornecimento de Informações
- b) Conhecimento do serviço
- c) Tratamento do carteiro com o morador
- d) Entrega no prazo
- e) Preservação das correspondências

Resultados do segundo processo trabalhado (Atendimento) a partir das ações tomadas em 2003:

DR/SPM - Evolução das Notas Cliente Remetente - Processo Atendimento cliente de varejo				
Fatores	2000	2002	2004	Evolução
ACESSO Á INFORMAÇÕES	8,8	9,2	8,8	piorou
AMBIENTE INTERNO DA AGÊNCIA	8,0	8,5	8,8	melhorou
APARÊNCIA EXTERNA	NA	NA	8,7	melhorou
APRESENTAÇÃO PESSOAL DO ATENDENTE	8,5	9,0	9,0	manteve
ATENDIMENTO PREFERENCIAL	NA	9,2	8,8	piorou
CONHECIMENTO DO SERVIÇO	8,8	9,1	8,8	piorou
CORTEZIA/TRATAMENTO DO ATENDENTE	8,9	9,2	9,0	piorou
DISPONIBILIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS	8,7	9,3	8,7	piorou
FUNCIONAMENTO DAS MÁQUINAS E EQUIPAM./SISTEMAS	8,7	9,1	8,7	piorou
HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO	NA	9,2	8,7	piorou
IDENTIFICAÇÃO PESSOAL DO ATENDENTE	NA	9,1	9,0	piorou
LOCALIZAÇÃO DA AGÊNCIA	9	9,2	8,9	piorou
ORGANIZAÇÃO	NA	NA	8,7	-
PRO ATIVIDADE	8,4	8,4	8,5	melhorou
SINALIZAÇÃO E PLACAS DE ORIENTAÇÃO	8,3	9,1	8,5	piorou
TEMPO DE ATENDIMENTO	NA	NA	8,9	-
TEMPO DE ESPERA NA FILA	7,5	8,0	8,6	melhorou
ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL COM ATENDIMENTO	8,5	8,9	8,9	manteve

OBS. 1- NA= não avaliado

OBS. 2- O processo de atendimento está no segundo ano de ações, portanto somente foram trabalhados até o momento:

- a) Tempo de Espera na fila
- b) Pró-atividade do atendente
- c) Ambiente interno e externo da agência

Os resultados refletem que ações tomadas ante as maiores expectativas, aumentam a satisfação do cliente.

Resultados dos clientes com contrato cujas ações estão sendo trabalhado a partir de 2005:

DR/SPM - Evolução das Notas Cliente Remetente - Processo Atendimento Clientes com contrato (corporativos)			
Fatores (Nota de 0 a 10)	2000	2002	2004
FREQÜÊNCIA DE VISITAS DO REPRESENTANTE COMERCIAL	5,9	6,1	7,46
SISTEMA DE LOCALIZAÇÃO DE OBJETOS	7,3	7,6	7,26
ATENDIMENTO A SOLICITAÇÃO SOBRE LOCALIZAÇÃO DE OBJETOS	7,8	7,9	NA
ATENDIMENTO FINANCEIRO	7,9	7,8	7,21
CONDIÇÕES DE COMUNICAÇÃO	8,0	8,0	6,92
PRAZO DE ENTREGA	8,0	8,1	7,79
CAPACIDADE DE INTERAÇÃO DO REPRES. DA ÁREA COMERCIAL	8,0	7,5	8,47
ATENDIMENTO COMERCIAL	8,0	7,8	6,86
ACESSO VIA INTERNET	8,1	8,0	7,85
RECEBIMENTO DAS FATURAS EM TEMPO HÁBIL	8,1	8,0	7,45
PONTUALIDADE NA ENTREGA	8,1	8,2	NA
FLEXIBILIDADE NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO	8,2	8,0	NA
INFORMAÇÕES CONTIDAS NA FATURA	8,2	8,0	6,91
ESTADO DE PRESERVAÇÃO DA CORRESPONDÊNCIA	8,2	8,3	7,58
CONDIÇÕES CONTRATUAIS	8,3	8,1	7,34
APRESENTAÇÃO PESSOAL DO REPRESENTANTE COMERCIAL	8,3	7,4	8,37
SATISFAÇÃO GLOBAL	7,9	7,8	7,5

OBS. 1- NA = não avaliado

OBS. 2- Os reflexos de resultados das ações somente poderão ser avaliados na próxima pesquisa.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados

- a) Os planos de ações são acompanhados individualmente por seus gestores.
- b) O resultado de cada requisito é avaliado pela Assessoria de Planejamento e Gestão e Assessoria Regional de Qualidade, quando do resultado da próxima pesquisa externa. Na

oportunidade é elaborado o esqueleto da nova matriz do QFD para discussão das ações na Reunião de Coordenação.

c) Os resultados de satisfação global são avaliados anualmente por meio da análise crítica do desempenho global, do Plano de Trabalho Regional da Diretoria.

LIÇÕES APRENDIDAS

Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação

Conforme já demonstrado, em face dos resultados positivos apresentados nos dois primeiros processos implantados, foi inserido o processo de atendimento relacionado ao cliente corporativo com contrato, para que sejam tomadas ações específicas pela Gerência Comercial, de forma a melhorar a satisfação dos clientes deste segmento. O único obstáculo encontrado durante a implementação, foi o desconhecimento das pessoas envolvidas sobre a importância da matriz do QFD como ferramenta de planejamento.

Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão?

- a) facilidade de implantação;
- b) baixo custo de implantação;
- c) uniformização do entendimento das expectativas dos clientes por todos os envolvidos nos processos;
- d) ações realizadas especificamente para atender as expectativas dos clientes, principal destinatário de nossos esforços, atendendo nossa política da qualidade;
- e) planejamento e tomada de decisões baseados em fatos e dados.