

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE NO  
SETOR DE LAZER:  
O CASO DO PETRÓPOLE TÊNIS CLUBE**

**Marisa Golin da Cunha**

**Porto Alegre, 2000**

**ESCOLA DE ENGENHARIA  
BIBLIOTECA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE NO  
SETOR DE LAZER:  
O CASO DO PETRÓPOLE TÊNIS CLUBE**

**Marisa Golin da Cunha**

**Orientador : Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro**

**Banca Examinadora:**

**Profa. Dra. Carla Schwengber ten Caten**

**Profa. Dra. Eliana Terezinha Pereira Senna**

**Prof. Dr. Gilberto Dias da Cunha**

**Profa. Dra. Márcia Elisa Soares Echeveste**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia –  
modalidade Profissionalizante – Ênfase – Qualidade e Gerência de Serviços**

**Porto Alegre, 2000**

## ÍNDICE

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE SÍMBOLOS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 TEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
1.4.1 OBJETIVO GERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	6
<b>1.5 METODOLOGIA DA DISSERTAÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. CARACTERIZAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 O CLIENTE E A QUALIDADE.....	9
2.1.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	11
2.1.3 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE SERVIÇOS.....	12
2.1.4 MODELOS DE EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS.....	15
2.1.5 A IMPORTÂNCIA DOS FUNCIONÁRIOS E O TRABALHO EM EQUIPE.....	17
2.1.6 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	19
<b>2.2. MARKETING DE RETENÇÃO.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 MARKETING DE SERVIÇOS.....	26
2.2.2 DEFINIÇÃO DE MARKETING DE RETENÇÃO.....	27
2.2.3 JUSTIFICATIVA PARA O MARKETING DE RETENÇÃO	30

2.2.4	FORMAS DE RETENÇÃO.....	35
<b>2.3</b>	<b>QFD – DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE.....</b>	<b>38</b>
2.3.1	BREVE HISTÓRICO.....	39
2.3.2	DEFINIÇÃO DE QFD.....	40
2.3.3	UTILIZAÇÃO DO QFD.....	42
2.3.4	VANTAGENS NA UTILIZAÇÃO DO QFD.....	43
2.3.5	ABORDAGENS DO QFD.....	44
<b>2.4</b>	<b>PESQUISA DE MERCADO.....</b>	<b>46</b>
2.4.1	DEFINIÇÃO DE PESQUISA DE MERCADO.....	47
2.4.2	ETAPAS DA PESQUISA DE MERCADO.....	49
2.4.2.1	<i>Reconhecimento e Formulação de um Problema de Pesquisa.....</i>	<i>50</i>
2.4.2.2	<i>Planejamento de Pesquisa.....</i>	<i>51</i>
2.4.2.3	<i>Execução de Pesquisa.....</i>	<i>54</i>
2.4.2.4	<i>Comunicação dos Resultados.....</i>	<i>55</i>
2.4.3	CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	55
<b>3.0</b>	<b>CAPÍTULO 3 – MÉTODO DE DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL PARA SERVIÇOS.....</b>	<b>57</b>
3.2.1	MATRIZ DA QUALIDADE.....	60
3.2.1.1	<i>Identificação dos Clientes.....</i>	<i>61</i>
3.2.1.2	<i>Ouvir a Voz dos Clientes.....</i>	<i>61</i>
3.2.1.3	<i>Desdobramento da Qualidade Demandada.....</i>	<i>62</i>
3.2.1.4	<i>Importância dos Itens de Qualidade Demandada (IDi)...</i>	<i>62</i>
3.2.1.5	<i>Avaliação Estratégica dos Itens da Qualidade Demandada (Ei).....</i>	<i>64</i>
3.2.1.6	<i>Avaliação Competitiva dos Itens da Qualidade Demandada (Mi).....</i>	<i>64</i>
3.2.1.7	<i>Priorização dos Itens da Qualidade Demandada (IDi**). .....</i>	<i>65</i>

3.2.1.8	<i>Desdobramento das Características de Qualidade.....</i>	65
3.2.1.9	<i>Relacionamento da Qualidade Demandada com as Características de Qualidade (DQij).....</i>	66
3.2.1.10	<i>Especificações Atuais para as Características de Qualidade.....</i>	67
3.2.1.11	<i>Importância das Características de Qualidade (IQj)...</i>	67
3.2.1.12	<i>Avaliação da Dificuldade de Atuação sobre as Características de Qualidade (Dj).....</i>	68
3.2.1.13	<i>Avaliação Competitiva das Características de Qualidade (Bj).....</i>	68
3.2.1.14	<i>Priorização das Características de Qualidade (IQj*).....</i>	69
3.2.1.15	<i>Identificação das Correlações entre as Características de Qualidade.....</i>	69
3.2.2	<b>MATRIZ DOS SERVIÇOS.....</b>	70
3.2.2.1	<i>Desdobramento dos Serviços.....</i>	70
3.2.2.2	<i>Relacionamento das Características de Qualidade com os Serviços (PSij).....</i>	71
3.2.2.3	<i>Importância dos Serviços (ISi).....</i>	71
3.2.2.4	<i>Avaliação da Dificuldade e Tempo de Implantação dos Serviços (Fi, Ti).....</i>	71
3.2.2.5	<i>Priorização dos Serviços (ISi*).....</i>	72
3.2.3	<b>MATRIZ DOS RECURSOS.....</b>	73
3.2.3.1	<i>Desdobramento da Infra-Estrutura e Recursos Humanos .....</i>	73
3.2.3.2	<i>Relacionamento dos Serviços com os Itens de Infra-Estrutura e Recursos Humanos (SRij).....</i>	74
3.2.3.3	<i>Importância dos Itens de Infra-estrutura a e Recursos Humanos (IRj).....</i>	74
3.2.3.4	<i>Avaliação do Custo e Dificuldade de Implantação dos Itens de Infra-Estrutura e Recursos Humanos (Cj, Lj)...</i>	75
3.2.3.5	<i>Priorização dos Itens de Infra-estrutura a e Recursos Humanos (IRj*).....</i>	76

3.2.4 PLANEJAMENTO DA QUALIDADE.....	76
3.2.4.1 Matriz de Capacitação.....	77
3.2.4.2 Matriz de Atividades oferecidas aos sócios.....	78
3.2.4.3 Matriz de Público Alvo.....	78
3.4.2.4 Matriz de Comunicação.....	80
3.4.2.5 Cronograma do Plano de Melhoria.....	81
<b>4 CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>82</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	82
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PETRÓPOLE TÊNIS CLUBE E SEU AMBIENTE.....	83
4.3 PROBLEMÁTICA DO CLUBE.....	84
4.4 PESQUISA DE MERCADO.....	85
4.4.1 ETAPA 1.....	85
4.4.2 ETAPA 2.....	86
4.4.3 ETAPA 3.....	91
4.5 MATRIZ DA QUALIDADE.....	92
4.6 MATRIZ DOS SERVIÇOS.....	104
4.7 MATRIZ DE RECURSOS.....	107
4.8 RETENÇÃO DE CLIENTES .....	111
<b>CAPÍTULO 5 – PLANO DE MELHORIA.....</b>	<b>118</b>
5.1 INTRODUÇÃO.....	118
5.2 MATRIZ DE CAPACITAÇÃO.....	120
5.3 MATRIZ DE ATIVIDADES A SEREM OFERECIDAS AOS SÓCIOS.....	120
5.4 MATRIZ DE PÚBLICO ALVO.....	122
5.5 MATRIZ DE COMUNICAÇÃO.....	127
5.6 PLANO DE MELHORIA.....	127
5.6.1 PRÉ-REQUISITOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MELHORIA.....	129
5.6.2 CRONOGRAMA DO PLANO DE MELHORIA.....	129
5.7 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	131
<b>6 CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>133</b>
6.1 CONCLUSÕES.....	133

<b>6.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....</b>	<b>135</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMO

Esta Dissertação apresenta, discute e analisa a utilização do método de planejamento da qualidade denominado QFD – *Quality Function Deployment* aplicado ao segmento de prestação de serviços constituído por clubes sociais e esportivos.

O QFD trabalha com um conjunto de matrizes e tem como ponto de partida uma pesquisa de mercado com os clientes alvo da empresa. A seqüência das matrizes propicia a garantia de que as informações serão transportadas por todas as etapas de desenvolvimento do planejamento da qualidade.

As matrizes do QFD são elaboradas com o auxílio de uma equipe multidisciplinar, permitindo, portanto, o trabalho em equipe e o intercâmbio de conhecimentos.

O objetivo da aplicação do QFD é a produção, ao final, de um Plano de Melhorias. O Plano de Melhorias é composto por um conjunto de matrizes adaptadas ao setor em estudo (clubes sociais e esportivos). Isso representa uma contribuição original à literatura do desdobramento da qualidade.

O trabalho é composto por uma revisão bibliográfica, envolvendo a qualidade em serviços, o QFD, trabalho em equipe e compartilhamento do conhecimento, apresentando-se posteriormente o estudo de caso no Petrópole Tênis Clube.

A metodologia proposta visa a contribuir para a fidelização dos sócios do Clube em enfoque, já que o mesmo demonstra um cenário onde seus sócios vêm se afastando gradativamente implicando, com isso, dificuldades de oferecer aos mesmos um ambiente com manutenção permanente, novos atrativos e capacitação da equipe que serve à entidade.

## ABSTRACT

This master's thesis presents, discusses and analyses the use of a planning method denominated QFD – Quality Function Deployment applied to the segment of services concerning social and sporting clubs.

The QFD works with a group of matrixes and its starting point is a market research focused on the company customers. The sequence of the use of the matrixes propitiates the warranty that the information will be transmitted through all developments stages.

The matrixes of QFD are constructed with the aid of a multidisciplinary team, allowing, therefore development of team work capabilities and the exchange of knowledge.

The objective of the application of QFD is the production, at the end, of a Improvement Plan. The improvement plan is composed by a set of matrices adapted to the sector under study (social an sporting clubs). This is an original contribution to the literature on Quality Deployment.

A bibliographical revision is also presented, involving the quality in services, QFD, teamwork, and a share of knowledge. Next, the case study of the Petrópole Tênis Clube is presented.

The proposed methodology seeks to contribute for reaching members' fidelity, since the Club demonstrates a scenery characterizes by a reduction in active members, implying difficulties for offering them permanent maintenance, new attractiveness, and training of the team work that serves the associates.

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUÇÃO**

#### **1 COMENTÁRIOS INICIAIS**

A preocupação com a qualidade na indústria de prestação de serviços começou a tomar espaço, quando o consumidor passou a ter o seu leque de opções aumentado e a sua tomada de posição fez com que o empreendedor viesse a se indagar sobre o que vinha oferecendo a sua clientela.

A competitividade do mercado e a facilidade do acesso às informações, por parte do cliente, fazem com que a permanência das empresas e o seu sucesso estejam diretamente ligados à possibilidade de atração do consumidor através de um bom atendimento, qualidade, valor e velocidade na chegada ao mercado.

A aplicação de métodos e ferramentas na indústria de serviço baseia-se na experiência da indústria manufatureira, que historicamente, teve marcado o seu início em época anterior a este. No entanto a transição e mesmo a adaptação dessas técnicas é direta, podendo-se utilizar todo o conhecimento já desenvolvido na área industrial.

Na literatura consultada verificou-se que apenas a forma de implementação das técnicas é diferente entre a manufatura e os serviços, mas que esta diferença de aplicação também se observa mesmo na sua prática na manufatura e, entre a prática em serviços, não existindo diferenças somente entre manufatura e serviços.

Atualmente, a conjuntura mundial sobrevive a contínuas e rápidas mudanças, diferentemente do que ocorria em tempos passados, e tende caminhar a passos largos para uma nova era. A revolução tecnológica, a internacionalização, a globalização e a setORIZAÇÃO das empresas estão causando profundas mudanças no

contexto mundial, propiciando, assim, meios para que possam reformular a estrutura das organizações e da qualidade do serviço a ser oferecido.

Somado a isso, observa-se a diversificação do mercado, a alteração dos valores e das preferências dos consumidores, que acabam promovendo transformações em seu comportamento e na oferta dos serviços prestados pelas mais diversas organizações.

Para garantir a fidelidade dos seus clientes, e não mais apenas conquistar novos clientes, as prestadoras de serviços estão recorrendo a oferta de serviços diferenciados e personalizados.

A preocupação não está mais somente em encantar o cliente através da qualidade declarada pelo cliente, mas também nas exigências não declaradas que estão sendo identificadas de formas peculiares captadas pela criatividade do empreendedor, com o objetivo maior de reter o cliente. Para as empresas, o desenvolvimento de novos serviços vem adquirindo importância cada vez maior, tornando-se ponto vital para assegurar a sua própria sobrevivência.

Um dos métodos que surgiu, nos anos 60, para o planejamento da qualidade foi o QFD- Desdobramento da Função Qualidade, com o objetivo inicial de traduzir os requisitos dos clientes para a produção de bens.

No entanto, este método foi adaptado também à indústria de serviços e vem sendo aplicado em diversos países para as mais diversas formas de prestação de serviços.

Para EUREKA E RYAN (1993), um dos benefícios do QFD é a capacidade de gerar envolvimento dentro de uma equipe. O resultado deste entrosamento é muito maior que o da soma das partes desta equipe, portanto, o QFD é uma forma sistemática para enfrentar um problema.

Quando todo o conhecimento e vivência de uma equipe encontram-se reunidos, o resultado que se obtém é a intensificação no processo da tomada de decisão, onde a equipe passa a funcionar com maior motivação e capacidade a partir do compartilhamento do seu conhecimento em torno de suas atividades e tarefas.

Sendo o QFD uma técnica usada para analisar as necessidades do cliente e relacioná-las a ações que satisfaçam tais necessidades, procurou-se, nesta dissertação, a aplicação do método ao setor de lazer, em especial aos clubes sociais e esportivos, tendo em vista que o futuro deve reservar ao setor de lazer um espaço amplo de investimentos.

Além disso, foi observado, que poucos trabalhos tem sido desenvolvidos para a sua melhoria.

Procurou-se aliar ao resultado que tradicionalmente é obtido pelas matrizes, um plano de ação integrado, restabelecendo para novas matrizes, no Plano de Melhoria as áreas de capacitação, atividades em geral e de comunicação.

## **1.2 TEMA**

Vivenciamos um momento em que o mercado encontra-se cada vez mais competitivo e o consumidor, mais exigente. É necessário, portanto, que as empresas saibam como atender e monitorar a expectativa de seus clientes.

A presente dissertação aborda a qualidade em serviços, analisando a possibilidade de implantar um plano de melhoria para oferecer um melhor atendimento dos interesses do consumidor.

Através do planejamento da qualidade em serviços, utilizando-se a metodologia do QFD e também apoiada em alguns princípios do marketing de retenção, será abordada a garantia da qualidade no setor de lazer, em um clube social e esportivo.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Uma organização só consegue sobreviver e obter vantagem diante de um mercado competitivo, se vários recursos forem utilizados para que esta consiga adquirir confiabilidade nos processos/produtos, e em seus serviços prestados.

Através da observação da gestão que vem sendo impressa em clubes em geral, verificou-se que na maior parte deles, no Estado do Rio Grande do Sul, não está implantada e desenvolvida a busca e o anseio por se tornarem entidades competitivas.

A área de serviços e, em especial lazer, é carente de exemplos práticos na aplicação de métodos de planejamento da qualidade e, conforme afirma DRUCKER (1998), esta será uma área de grandes investimentos no futuro:

*“Quatro são os setores de maior crescimento no século XX: o governo, o lazer, a saúde e a educação, em outras palavras nenhuma economia tradicional*

*conseguiu crescer mais do que estas. O setor do lazer, é um dos mais atrativos dos serviços e tem como retorno, o equivalente aos outros três setores juntos. Isso talvez decorra do fato de que as horas laborais aumentam gradativamente, e em decorrência a “busca” pelo lazer acompanha o labor, em simultaneidade.”*

Diante deste quadro, onde a competitividade é uma constante na área de prestação de serviços, o lazer administrado pelos clubes sociais também possui um enfoque organizacional, o que faz com que a qualidade oferecida pelo serviço de lazer, seja a força propulsora de todo o funcionamento deste tipo de organização, tal como os clubes.

De acordo com a afirmação de McRAE (1999):

*“Os setores de atividades fortalecidos em todos os cenários traçados para a próxima geração, de 2020, serão a educação, as comunicações, **o entretenimento e, especialmente, os esportes** (grifo nosso), estes por sua capacidade de globalizar marcas e associar a elas determinados valores que influirão no comportamento da próxima geração.”*

Não foi encontrado, na revisão bibliográfica realizada, nenhum trabalho desenvolvido de aplicação de QFD em clubes. No entanto, pode-se considerar o que afirma MAZUR (1999):

*“Como um sistema de qualidade moderno, o QFD é bastante diferente dos tradicionais sistemas de qualidade que apenas minimizam a qualidade indesejada aos clientes. Naqueles tradicionais sistemas o melhor que oferecido ao mercado é que o cliente poderá adquirir algo sem defeito, mas isto não é o suficiente para a competitividade, pois além de não oferecer produtos ou serviços com defeitos, deve-se maximizar a qualidade positiva, tal como conveniência, prazer, etc. O QFD é o único sistema de qualidade que dirigido especificamente a satisfazer o cliente, concentrando-se em se concentra em maximizar satisfação de cliente (qualidade positiva). O QFD é focado para entrega dos valores, tanto aqueles*

*expressos como os não expressos pelos clientes, traduzindo estes valores em ações, e comunicando-os para toda a organização. Adicionalmente, o QFD permite ao cliente priorizar suas exigências e colocá-los como referenciais aos nossos competidores. Permitindo este aperfeiçoamento, o QFD nos dirige a aperfeiçoar aspectos de nossa organização, trazendo maior vantagem competitiva.”*

A utilização do QFD possibilita uma melhor visualização dos serviços prestados pelo clube e dos processos de realização destes, através do desdobramento realizado pelas matrizes.

As observações realizadas, através de pesquisas em clubes sociais, no Estado do Rio Grande do Sul, trouxeram o enfoque de que, nestas organizações, não estão sendo implantadas, nem desenvolvidas uma qualidade de serviços, que possa levá-las a se tornarem atrativas.

Os clubes sociais podem planejar, projetar e estruturar os serviços utilizados pelos clientes (sócios) do clube, para que os mesmos sintam que a qualidade dos serviços oferecidos por aquela entidade é moderna, atualizada e que isso faz com que ele não se sinta motivado a migrar para outros clubes concorrentes.

Assim, devido a pouca literatura existente, a ausência de trabalhos de QFD desenvolvidos em qualquer outra atividade de lazer, particularmente em clubes sociais, e à pequena gama de discussões que norteiam o assunto, justifica-se o estudo deste tema.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GERAL**

A presente dissertação de mestrado tem por objetivo a aplicação de um Modelo Conceitual do Desdobramento da Função Qualidade em Serviços, a exemplo do desenvolvido por RIBEIRO E MOTA (1996), para o setor de Clubes Sociais e Esportivos.

A utilização desta metodologia junto ao Petrópole Tênis Clube será realizada através da coleta de dados, fatos e prioridades ao lado da pesquisa de mercado, visando a obter as informações que permitirão a entrada de dados às matrizes do QFD, o desdobramento desses dados e a elaboração de um Plano de Melhoria.

A elaboração do Plano de Melhoria acontecerá com o resultado das prioridades das matrizes desenvolvidas, levando-se também em consideração técnicas de retenção dos sócios, como forma de atingir o objetivo determinado pela Diretoria do Clube.

#### **1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

Têm-se como objetivos específicos desta dissertação:

Desenvolver uma metodologia de desdobramento da qualidade adequada para utilização no setor de clubes sociais e esportivos.

Estabelecer um plano de melhoria para o Clube, que vise à retenção de clientes.

#### **1.5 METODOLOGIA DA DISSERTAÇÃO**

Para atingir os objetivos descritos na Seção 1.4., utilizou-se a seguinte metodologia:

- a) Revisão bibliográfica dos principais autores e identificação do material existente na literatura que possa subsidiar a construção de um modelo de excelência em QFD e para retenção de clientes;
- b) Escolha dos clubes a serem visitados (estudos de caso) ;
- c) Pesquisa de campo - entendimento dos sistemas de excelência em serviços vigentes nos clubes pesquisados através de entrevistas e questionário dirigido à administração; observações específicas em campo, de acordo com a utilização dos serviços oferecidos pelos clubes pesquisados;
- d) Discussão e construção De um modelo de desdobramento da qualidade em serviços adaptado para o uso no setor de clube de

lazer/esportes, baseado tanto na revisão da literatura como nas observações dos estudos de caso;

e) Validação parcial do modelo, verificando se os aspectos principais do modelo são passíveis de utilização;

f) Conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está subdividida em cinco capítulos, mencionados a seguir:

No *capítulo 1*, constarão os comentários iniciais, o tema e justificativa, os objetivos principais e específicos, a metodologia, a estrutura da dissertação e as suas limitações.

No *capítulo 2*, é apresentada uma revisão bibliográfica, onde são verificados os fundamentos teóricos do estudo, de qualidade em serviços, marketing de retenção, QFD- Desdobramento da Função Qualidade e Pesquisa de Mercado.

No *capítulo 3*, é descrito o modelo conceitual desenvolvido nesta dissertação e as etapas que o compõem.

No *capítulo 4*, é relatado o estudo de caso com aplicação prática do modelo conceitual desenvolvido, e suas etapas, no Petrópole Tênis Clube .

No *capítulo 5*, é desenvolvido o Plano de Melhoria através do cruzamento de novas quatro Matrizes, apresentando, por fim, um cronograma de implantação do Plano de Melhoria

No *capítulo 6*, constam as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

## **1.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO**

Esta dissertação não tem por objetivo a implantação de um Programa de Gestão pela Qualidade, apesar de o Plano de Melhoria fazer referências a ferramentas e métodos utilizados naqueles programas.

O trabalho limita-se ao desenvolvimento da qualidade no setor de clubes de lazer/esporte. O estudo de caso contemplou um único clube, e as generalizações das conclusões devem ser feitas com reservas.

Não está também entre os objetivos traçados para o desenvolvimento deste trabalho a inserção de uma análise de custos acurada e o conseqüente controle de custos a partir do Plano de Melhoria proposto.

Uma das limitações também se estende a não se pretender clarear aspectos de relacionamento humano para a implantação do Plano de Melhoria.

## CAPÍTULO 2

### REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As empresas que hoje sobrevivem, quer sejam as do setor industrial ou as de prestação de serviços, em sua maior parte, buscam o apoio de técnicas oferecidas *pela qualidade* e métodos que se apóiam na melhoria contínua. Qualidade é requisito importante para a competitividade no cenário atual. Neste capítulo haverá uma revisão dos principais tópicos, a partir de livros e periódicos disponíveis na literatura, que abrangem o cliente e a qualidade, a qualidade em serviços, características do setor de serviços, modelos de excelência em serviços, importância dos funcionários e o trabalho em equipe, compartilhamento do conhecimento em empresas de prestação de serviços e *marketing* de retenção de clientes, oferecendo através desses métodos amplitude maior para a execução do Desdobramento da Função Qualidade (QFD).

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

#### 2.1.1 O CLIENTE E A QUALIDADE

Para MARTIN (1996), é importante a definição, em qualidade, da expressão “*fluxo de valor*”. Um fluxo de valor é um conjunto de atividades, do início ao fim, que cria um resultado para um ‘cliente’, que pode ser o cliente final ou um ‘usuário final’ interno do fluxo de valor.

A meta do fluxo de valor é clara: satisfazer o cliente. Os fluxos de valor de uma empresa correspondem ao comportamento natural da empresa. As empresas existem para servir seus clientes; o fluxo de valor é a série de atividades que permitem fornecer esse serviço. O fluxo de valor é redesenhado para satisfazer os desejos do

cliente do modo mais completo possível.

Conforme LAS CASAS (1999), o Cliente, é quem se dirige a uma empresa para comprar um produto ou serviço, e que espera qualidade em troca do pagamento. O Cliente é o motivo de uma empresa existir. Como o cliente sempre tem necessidades, desejos ou vontades a serem saciadas, a empresa deve servi-lo de forma vantajosa para ambos. O cliente só se tornará satisfeito quando perceber que o atendimento que lhe é prestado vem ao encontro ou surpreende suas expectativas. O cliente almeja receber serviços de qualidade. O cliente passa a ser o princípio de tudo, fazendo com que o produto se torne uma decorrência daquilo que ele almeja, do que necessita, espera e anseia. O gosto do cliente deve ser atendido, e os produtos e serviços devem existir, com o fim único de satisfazê-lo. O Cliente é aquele que sabe, que escolhe, que opina. É centrada na imagem dele que a empresa deve se ocupar.

Afirma MARTIN (1996), que cada cliente experimenta apenas determinados aspectos da empresa. Esses aspectos, podem ser tangíveis, como o sabor de um alimento, ou intangíveis como a imagem dele. A empresa, para os clientes, é apenas uma 'caixa-preta', um mecanismo que, de algum modo, produz o que eles querem. A maioria dos clientes não se interessa pelos processos que ocorrem dentro da caixa preta. Só experimentam os resultados e julgam sua experiência com base em seu conjunto específico de necessidades, expectativas e crenças em um dado momento. Dado esse julgamento subjetivo e dinâmico, o valor só pode ser definido a partir dessa perspectiva do cliente. O valor consiste no conjunto agregado que o mercado faz sobre os produtos e serviços da empresa.

Com frequência, um cliente torna-se fã encantado porque um funcionário faz alguma coisa por ele, algo que não está no manual de procedimentos. A equipe de fluxo de valor, que lida com os clientes da empresa, deveria definir para si as metas de criar fãs encantados (MARTIN, 1996).

Conforme NONAKA (1997), uma empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo e, bem à semelhança de uma pessoa, pode ter um senso coletivo de identidade e propósito fundamental. E, conforme SENGE (1999), uma organização se desenvolve juntamente com seus colaboradores. Esta idéia da importância da força de trabalho quando verdadeiramente executada pode motivar a equipe e fazer com que esta produza inovações para conquistar e manter os clientes.

Para MARTIN (1996), muitas grandes empresas esqueceram como inovar. Elas têm uma cultura de melhoria contínua, e não de inovações. Uma empresa precisa

do pensamento inovador para se manter firme. Precisa sair do caminho de seus padrões de pensamento profundamente arraigados.

### **2.1.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS**

Para LAS CASAS (1999), uma das melhores definições de serviços é esta: são atos, ações, desempenho, porque engloba de forma simples e objetiva todas as categorias de serviços, quer sejam eles agregados a um bem ou não. No momento em que consideramos serviços como atos, fica claro definir e diferenciar o objeto de transação.

Afirma LAS CASAS (1999) que o produto final de um serviço, é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não, conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa.

Segundo ALBRECHT (1998), qualidade em serviços, é a capacidade de uma experiência ou qualquer outro fator satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Para BERRY & PARASURAMAN (1992) uma empresa de serviços só pode ser tão boa quanto seu pessoal. Um serviço é um desempenho, e normalmente é difícil separar o desempenho da pessoa. Investir na qualidade do pessoal numa empresa de serviços significa investir na qualidade do produto.

Os serviços existentes são variados, e vão desde os puramente intangíveis (como por exemplo os serviços prestados por um advogado) até os que são consumidos junto com bens (como restaurantes), que são tangíveis e intangíveis, respectivamente. para abordagem do serviço.

A intangibilidade refere-se ao fato de que os serviços são não mensuráveis. A inseparabilidade refere-se ao fato de que os serviços não são produzidos ou estocados, mas prestados quando o cliente está frente a frente com o fornecedor. A heterogeneidade dos serviços refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do mesmo serviço constantemente, devido à instabilidade do indivíduo que fornece os serviços. A simultaneidade dos serviços traduz o fato de a produção e o consumo deles ocorrerem simultaneamente, sendo necessário considerar sempre o momento de contato com o cliente, como fator principal de esforço mercadológico. Este momento do contato é conhecido como "Momento da Verdade".

O “Momento da Verdade” foi um termo popularizado por Jan Carlzon, presidente da SAS, uma empresa de aviação da Escandinávia, que dizia que a prestação de serviços é o resultado da soma de todos os momentos da verdade (momentos de contato) do cliente com a empresa fornecedora dos serviços.

Para ALBRECHT (1998), a administração de serviços propõe uma nova urgência com respeito à maneira de encarar o cliente. Num estabelecimento de prestação de serviços, clientes satisfeitos são como ativos. Também existe capital aplicado na satisfação dos clientes. Cada contato individual com o cliente é uma parte importante do serviço e desempenha um papel fundamental no processo de valorização desse ativo.

O enfoque de administração de serviços, para ALBRECHT (1998), parte de um nível básico, pois procura construir uma cultura de serviço que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida para todos os membros da organização, inclusive os administradores. Começa com a responsabilidade da alta administração quanto à definição da missão da empresa e à especificação da estratégia necessária para fazer da qualidade do serviço a chave do funcionamento da empresa.

Ainda para ALBRECHT (1998), uma cultura de serviço é uma cultura que influencia as pessoas a se comportarem e relacionarem de maneira orientada para o serviço, ou que ponha o cliente em primeiro lugar. Isto significa que os sinais que influenciam o comportamento estão impregnados com o tema do serviço. As figuras de autoridade, os valores dominantes, as normas de comportamento, e o sistema de incentivos e sanções se unem no sentido de influenciar as pessoas na direção de resultados de elevada qualidade nas horas da verdade. E dá resultado através dos sentimentos e das ações do pessoal de linha de frente, que é o produto.

### **2.1.3 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE SERVIÇOS**

Para BERRY & PARASURAMAN (1992), na maioria dos serviços, a produção e o consumo são simultâneos, impossibilitando a segregação dos defeitos sem que estes sejam percebidos pelos clientes. Fazer bem os serviços da primeira vez é algo que envolve maior presteza e requer maior disciplina do que é necessária para assegurar que a mercadoria não tenha defeitos quando o cliente compra.

Quando ocorre um “Momento da Verdade” do cliente com a empresa prestadora de serviços, devem ser evidenciados alguns atributos de qualidade, que são

necessários para uma prestação de serviços com excelência. Esses atributos são pré-requisitos de qualidade para que haja satisfação das expectativas do cliente, e os de maior relevância, segundo o *Marketing Science Institute*, citado por LAS CASAS (1999), são:

- **Confiabilidade:** É de extrema importância que a empresa forneça ao cliente um serviço de acordo com o prometido, para que demonstre, desta forma, que é confiável, que o cliente não está sendo enganado, e que pode ter segurança para procurar esta empresa outras vezes, pois tudo aquilo que ela promete oferecer, ela cumpre.
- **Segurança:** O cliente gosta de se sentir seguro e confiante quando lhe prestam algum tipo de serviço. Para surtir este efeito, é necessário que os colaboradores que o atendem tenham pleno conhecimento dos produtos e serviços que oferecem, saibam responder às suas dúvidas, e o atendam com cortesia, delicadeza e cordialidade. Se não forem apresentados esses requisitos, provavelmente o cliente não se sentirá tentado a voltar, ou poderá até mesmo não fechar negócios nem na primeira vez que procurar esta empresa, devido ao fato que, se os colaboradores não o tratarem bem e não conhecerem bem os produtos e serviços que vendem, certamente estes não são também de boa qualidade. A qualidade é sempre vista de maneira global.
- **Aspectos Tangíveis:** São requisitos importantes para a avaliação do cliente os aspectos tangíveis da empresa, ou seja, a forma física como a mesma se apresenta ao cliente. Traduz-se essa forma física como as instalações onde o cliente é recebido, a qualidade dos equipamentos utilizados, o tipo de ambiente oferecido (se tem um clima agradável, decoração acolhedora, móveis novos, bem cuidados, etc), a aparência dos colaboradores (não sua beleza física, mas sua apresentação pessoal), etc.
- **Empatia:** Trata-se da atenção dada pelo colaborador ao cliente e a sensibilidade para atendê-lo em suas necessidades com cuidado e carinho. É saber reconhecer o que o cliente precisa naquele momento e saber recebê-lo com atenção e profissionalismo simultaneamente.

Também é ter disposição para ajudar, ser prestativo.

Podemos citar requisitos como rapidez e agilidade no atendimento e simpatia dos colaboradores atendentes. A ordem de importância destes atributos pode ser diferente para cada cliente, pode-se fazer uma pesquisa junto ao público a ser atendido, obtendo-se assim informações importantes para melhorar a qualidade da empresa.

Segundo SMITH *apud* SILVA (1997), os passos básicos para implementação de uma cultura de qualidade em serviços são: 1) obter comprometimento dos executivos seniores; 2) aprender como os clientes definem excelência em serviços; 3) quantificar e definir, em termos tangíveis, estes elementos que os clientes buscam; 4) implementar estes elementos; 5) continuamente medir e verificar se a instituição está indo ao encontro das expectativas do cliente. Quanto mais quantificáveis forem as expectativas dos clientes, mais eficiente será o programa de incentivos aos funcionários.

Segundo LAS CASAS (1999), existem alguns motivos para prestar serviços de qualidade, estando entre eles, os que seguem:

- Quanto melhor a qualidade do serviço prestado, maior é a chance de aumentar a quantidade demandada, por exemplo, se um cliente crescer no seu próprio negócio, passará a procurar a sua empresa prestadora de serviços mais vezes, ou para uma variedade maior de serviços;
- Algumas empresas clientes, quando estão satisfeitas com a prestação de serviços, passam a fazer indicações a outras empresas, o mesmo ocorrendo com pessoas físicas;
- Os custos diminuem quando aumentam as vendas, devido à economia de escala;
- Alguns clientes, após algum tempo de conhecimento da qualidade dos serviços prestados, passam a não dar tanta importância à variação de preços; alguns querem descontos especiais por serem clientes antigos;

Porém, para ZEITHMAL (1997), por causa da indivisibilidade inerente à prestação de serviços, o forte crescimento de muitas empresas de serviços é, em comum, associado com a diminuição da qualidade do serviço prestado. Mas a aplicação de um programa de TQM geralmente motiva os colaboradores, que produzem mais, aumentando, por conseguinte os lucros.

Conforme CARLZON (1994), é importante a necessidade de avaliar resultados para aqueles empregados que prestam serviços é particularmente crítica. Os funcionários que têm contato direto recebem um retorno imediato do seu desempenho profissional, através dos clientes que atendem. Porém, os funcionários sem contato direto não recebem nenhum retorno positivo ou negativo, necessitando, desta forma, metas definidas e outros meios de avaliação do atingimento dos objetivos propostos.

#### **2.1.4 MODELOS DE EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS**

Excelência em serviço, para ALBRECHT (1998), é um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes.

Os principais Modelos de Excelência em Serviços são apresentados por SILVA (1997), entre eles destacam-se os que seguem:

*ALBRECHT & ZEMKE* (1990) destacam três características comuns a organizações com excelência em padrão de serviços, descritas como o “Triângulo do Serviço”: 1) Estratégia de serviços bem concebida – permitindo que todos estejam envolvidos e unificados com a idéia sobre o que fazer, dirigindo as atenções de todos na organização para as reais prioridades dos clientes; 2) Sistemas amigáveis para os clientes – significando que os sistemas são desenhados e desenvolvidos para a conveniência do cliente mais do que a conveniência da organização; 3) Pessoas da linha de frente orientadas para o cliente – fazendo com que as pessoas da linha de frente sejam as reais responsáveis pela qualidade superior dos serviços prestados pela organização.

*ROMANO & SANFILIPPO* (1993): discutem seis estratégias para o atingimento do sucesso em um processo de qualidade em serviços em bancos: 1) conduzir uma pesquisa

de clima em vendas e serviços; 2) criar um índice de satisfação dos funcionários e colocá-lo dentro do plano estratégico do banco; 3) envolver a maior quantidade possível de empregados no processo; 4) reconhecer e recompensar o *staff* pela performance em serviço e vendas; 5) intensificar o programa de integração de novos funcionários; 6) investir no pessoal com treinamento e qualidade.

*LISWOOD* (1989): apresenta cinco barreiras para a melhoria da qualidade em serviços: 1) competição: uma empresa precisa aceitar o fato de que os clientes não são uma fonte inesgotável; 2) Pessoas: as variáveis humanas na entrega de serviço são infinitamente maiores do que na manufatura e venda do produto; 3) Negação: em função de que as reclamações dos clientes refletem as habilidades e características dos gerentes, este muitas vezes negam a existência do problema; 4) Linha de frente: raramente é vista como peça importante na melhoria dos serviços; 5) Planejamento de longo prazo: a ênfase em lucros imediatos e visíveis freqüentemente se sobrepõe a uma visão de longo prazo.

*KELTNER & FINEGOLD* (1996): destacam a qualidade em serviços como função de uma seleção rigorosa dos funcionários da linha de frente, baixa rotatividade, programas de treinamento e promoções internas que aumentem o conhecimento dos funcionários em relação à sua empresa.

*FRY* (1995): as companhias precisam periodicamente reavaliar-se e reinventar-se para manter o cliente como foco principal. A habilidade de uma organização para criar um alto nível de lealdade de seus clientes depende de fatores tais como: 1) a cultura da companhia; 2) a satisfação do funcionário; 3) serviço com qualidade total. Para o autor, os passos para se criar uma organização voltada para o cliente são: 1) entender os valores do cliente; 2) desenvolver um modelo para os valores do cliente; 3) criar um pacote de valores do cliente; 4) identificar áreas críticas onde exista “gap” entre o pacote de valores e os valores do cliente; 5) desenvolver e implementar estratégias que eliminem este “gap”; 6) começar tudo novamente.

*ROSEMBERG* (1993): Preconiza que a empresas bem sucedidas do século 21 irão operar com três componentes fundamentais: 1) aderência ao controle de qualidade; 2) investimentos estratégicos em recursos humanos; 3) aplicação eficiente e produtiva de

tecnologia. Para o autor, o controle de gastos e a entrega de serviços com alta qualidade são as chaves para se manter competitivo no mercado mundial.

De acordo com SILVA (1997), o atingimento da excelência na qualidade em serviços, está diretamente vinculada à capacidade de traduzir os valores dos clientes em serviços com alto grau de valor agregado, ou seja, entregar ao cliente aquilo que ele realmente valoriza.

O argumento das modernas empresas é a agilidade, o empreendimento, melhoria contínua, a luta incessante contra a obesidade administrativa e até mesmo o inconformismo com os padrões de qualidade pouco desafiadores.

E verifica-se que, em comum, todos os Modelos de Excelência em Serviço apresentados salientam o destaque que deve ser dado aos colaboradores, à equipe, enfim, as pessoas que constituem e realizam a prestação do serviço. Em cada empresa existe uma única equipe, com seus valores e crenças e, a partir desses elementos, oferecem ao cliente a imagem da empresa.

### **2.1.5 IMPORTÂNCIA DOS FUNCIONÁRIOS E O TRABALHO EM EQUIPE**

A qualidade na prestação de serviços engloba os clientes externos e todos os que interagem com a organização, como por exemplo, os colaboradores e administradores. A organização deve satisfazer necessidades, resolver problemas e oferecer benefícios a todos que com ela interagem, considerar os clientes, proprietários e empresas do mercado.

As expectativas dos clientes devem ser definidas de acordo com a necessidade de desempenho, no que tange o atendimento. A empresa que busca a melhoria da qualidade não pode se descuidar, nem por um momento, do fato de os consumidores estarem mudando constantemente, e assim, obter a excelência na prestação de serviços não é algo fácil.

Melhorar serviços com qualidade exige mais que desenvolver definições adequadas de qualidade. Colaboradores motivados, bem informados e atenciosos são valiosos e são necessários, principalmente, quando os serviços devem ser melhorados.

A empresa deve investir em seus colaboradores com a finalidade de motivá-los para a qualidade naquilo que fazem. Quando um colaborador sabe que será valorizado pela empresa para a qual trabalha, ele terá satisfação em prestar bons serviços aos clientes, pois terá ciência de que seu desempenho será reconhecido

Conforme SENGE (1999), a história trouxe-nos a um momento em que as equipes, são reconhecidas como um componente crítico de toda a empresa – a unidade predominante para a tomada de decisões e para providenciar coisas.

Para SENGE (1999), a essência do resultado do trabalho em equipe está na possibilidade da troca de experiências e informações, através do diálogo. A palavra diálogo vem de suas raízes gregas, *dia* (significando “através” ou “um com o outro”) e *logos* (significando “a palavra”). Tem-se afirmado que essa palavra traz uma idéia de “significado fluindo”.

Afirma, ainda, SENGE (1999), inicialmente pode-se definir diálogo como uma inquirição coletiva contínua sobre a experiência cotidiana e sobre o que consideramos normal e correto. A meta de um diálogo é abrir novo terreno estabelecendo um “recipiente” ou “campo” para inquirição: um cenário onde as pessoas podem tornar-se mais cientes do contexto em torno da sua experiência, e dos processos de pensamento e sentimento que criaram essa experiência.

De acordo com MARTIN (1996), as empresas estão constantemente aprendendo que o uso de equipes fortalecidas é uma alternativa eficaz para alcançar excelentes resultados. A equipe é um tipo especialmente importante de agrupamento. Uma equipe é diferente de um grupo de trabalho, de um comitê ou de um agrupamento de pessoas formado casualmente. O verdadeiro significado de equipe refere-se a um grupo fortemente interligado de pessoas intensamente concentradas em alcançar um determinado objetivo que todos os membros da equipe comprometem-se a conquistar juntos. Um indivíduo não pode ter sucesso ou fracassar, independente da equipe; o sucesso individual é o sucesso da equipe. Os membros da equipe acreditam um nos outros; complementam mutuamente seus pontos fortes e compensam suas limitações. Quando uma pessoa entra em uma equipe, submete seu individualismo ao grupo. Esta solidariedade está implícita na palavra equipe.

SENGE (1999) afirma que a natureza comunitária da pessoa desafia-nos a ver a inter-relação que existe em nós. Do mesmo modo que tendemos ver partes como primordiais para todos nós, tendemos a ver o indivíduo como primordial para a comunidade na qual ele está inserido.

Conforme SENGE (1999), a palavra inglesa para equipe, “*team*”, remonta ao indo-europeu *deuk* (puxar); ela sempre inclui um sentido de “trabalhar em conjunto” (o sentido moderno de equipe, “um grupo de pessoas atuando juntas”, surgiu no século XVI). Definiu-se “equipe” como qualquer grupo de pessoas que necessitam umas das

outras para alcançar um resultado. Com base nessa definição, dever-se-ia estar preparado para incluir muitas pessoas que tradicionalmente têm sido excluídas de importantes processos de aprendizado em equipe – fornecedores, clientes e colegas, internos e externos.

Afirma SENGE (1999) que é útil para uma equipe ter uma razão para falar e aprender – uma situação que obrigue a deliberação, uma necessidade de solucionar um problema, o desejo coletivo de criar algo novo, ou um impulso para promover novos relacionamentos com outras partes da organização. Esta primeira preocupação tornar-se-á o “campo de prática” preliminar para o desenvolvimento da equipe. À medida que adquirir confiança e capacidade, a equipe avançará para considerar outras questões.

Ainda conforme SENGE (1999), as equipes precisam implantar suas próprias regras básicas de conversação. Estas podem incluir compromissos para dizer a verdade como cada pessoa a souber, levar informações pertinentes de imediato à equipe, ou limitar o tempo em que cada pessoa pode falar.

Para MARTIN (1996), o fator mais importante para fazer com que membros de equipes potenciais trabalhem coletivamente como uma equipe verdadeira é desafio de desempenho. A equipe deve ter metas a serem alcançadas ou obstáculos a serem superados. Quanto mais urgentes e significativas as metas da equipe, maior a probabilidade de surgir uma equipe verdadeira – com os membros da equipe ajudando uns aos outros em prol de suas metas, em vez de continuar a agir como indivíduos.

### **2.1.6 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

A nova empresa desafia e fortalece os funcionários para que sejam criativos, usem seus cérebros, tomem iniciativas e façam melhorias nos processos de trabalho (MARTIN 1996). O *empowerment* é a essência da mudança de atitude. Funcionários fortalecidos são desafiados a tomar suas próprias decisões sobre a execução do trabalho. As pessoas sentem-se fortalecidas quando se sentem confiantes de que são capazes de realizar seu trabalho com excelência.

*Empowerment* significa responsabilidade pelos resultados e não pelas funções. Uma pessoa ou equipe precisa ser livre para descobrir a melhor forma de alcançar resultados. As pessoas precisam ser treinadas e ensinadas a fazer isso com confiança.

Ainda conforme MARTIN (1996), à medida que a competição se intensifica, o problema central da empresa é estimular o aprendizado e a experimentação, captar o que foi aprendido e disseminar os resultados do aprendizado em toda a empresa. O aprendizado produz conhecimento e o conhecimento produz lucros. A nova empresa desafia e fortalece os funcionários para que sejam criativos, usem seus cérebros, tomem iniciativas e façam melhorias nos processos de trabalho.

Descobriu-se que a maioria dos funcionários, quando desafiados, pode melhorar seus processos de trabalho. Muitas pequenas melhorias resultam em grandes mudanças na qualidade, produtividade e satisfação do cliente. MARTIN (1996) explica que a energia humana resulta de importância e motivação. Quando acreditam que o que estão fazendo é importante, as pessoas empregam toda a sua energia. Quando se sentem motivadas pela tarefa, são capazes de trabalhar com afinco. A energia aumenta com a percepção de valor das próprias idéias e atividades. A energia de uma empresa é a soma das energias de seus funcionários. Portanto, todos os funcionários devem ter a liberdade de criar e introduzir idéias significativas. Devem ser capazes de alinhar seu próprio propósito aos da empresa.

Para DAVENPORT (1998), a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

Afirma DAVENPORT (1998) que um dos benefícios da experiência é que ela proporciona uma perspectiva histórica a partir da qual olhar e entender novas situações e eventos. A aplicação da experiência nos negócios pode ser simples, pois são *insights* baseados na experiência de seus colaboradores.

Para NONAKA (1997), surgiu um novo paradigma de estratégia empresarial, que chamamos de “abordagem baseada em recursos” para ajudar as empresas a competirem de forma mais eficaz no contexto de constante mudança e globalização. A nova abordagem vê competências, capacidades, habilidades e ativos estratégicos como a fonte da vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Segundo STALK, EVANS E SCHULMAN *apud* NONAKA (1997), são as habilidades mais amplas que podem transformar os processos essenciais de uma empresa em capacidades estratégicas, levando assim ao sucesso competitivo.

De acordo com NONAKA (1997), uma equipe auto-organizada facilita a criação do conhecimento organizacional através da variedade de requisitos dos membros da equipe, que experimentam a redundância de informações e compartilham

suas interpretações da intenção organizacional.

DAVENPORT (1998) explica que valores e crenças são partes integrantes do conhecimento, pois determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Pessoas com diferentes valores “vêm” diferentes coisas numa mesma situação e organizam seu conhecimento em função de seus valores.

DAVENPORT (1998) continua dizendo que os ativos do conhecimento, aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador e ao mesmo tempo que enriquece o receptor. O potencial de novas idéias surgidas do estoque do conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito – particularmente se as pessoas da empresa têm oportunidade para pensar, aprender e conversar umas com as outras.

De acordo com NONAKA (1997), uma organização não cria conhecimento sozinha. Como o conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional, parece natural iniciar o processo focalizando o conhecimento tácito, que é fonte rica e inexplorada de novo conhecimento. O segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito. E como estamos preocupados com a criação do conhecimento organizacional, em oposição à criação do conhecimento individual a preocupação está com os níveis de entidades criadoras do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

Para MICHAEL POLANYI *apud* NONAKA (1997), o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Polanyi observa que os seres humanos adquirem conhecimento criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Assim, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo.

O conhecimento tácito para Polanyi inclui elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos centram-se no que JOHNSON-LAIRD *apud* NONAKA (1997) chama de “modelos mentais”, em que os seres humanos criam modelos do mundo estabelecendo e manipulando analogias em suas mentes. Os modelos mentais, como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo. Por outro lado, o elemento técnico do

conhecimento tácito inclui *know-how* concreto, técnicas e habilidades. É importante observar aqui que os elementos cognitivos do conhecimento tácito referem-se às imagens da realidade e visões para o futuro de um indivíduo, ou seja, “o que é” e “o que deveria ser”.

Mas conhecimento tácito não pode ser comunicado ou transmitido aos outros de maneira mais simples, pois é adquirido sobretudo através da experiência e não é facilmente transmitido em palavras. Portanto, o compartilhamento do conhecimento tácito, entre vários indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações, torna-se a etapa crítica à criação do conhecimento organizacional. As emoções, sentimentos e modelos mentais dos indivíduos têm de ser compartilhados para permitir o desenvolvimento de confiança mútua.

NONAKA (1997) afirma que o pressuposto de que o conhecimento, é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito nos permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. São eles: (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, que denominamos combinação; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização. Três desses quatro tipos de conhecimento – socialização, combinação e internalização – foram tratados sob várias perspectivas na teoria organizacional. A socialização liga-se à teoria dos processos de grupo e da cultura organizacional; a combinação tem suas raízes no processamento de informações e a internalização está intimamente relacionada com o aprendizado organizacional.

Para NONAKA (1997), a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para o conhecimento tácito é a experiência. A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas.

NONAKA (1997) acrescenta que um primeiro exemplo de socialização é a institucionalização de “sessões de *brainstorming*”, ou seja, reuniões formais para discussões detalhadas destinadas a resolver problemas difíceis nos projetos de desenvolvimento. São particularmente eficazes no sentido de compartilhar o conhecimento tácito e criar uma nova perspectiva. Reorientam os modelos mentais de

todos os indivíduos em uma mesma direção, mas não de modo forçado. Ao contrário, representam um mecanismo através do qual os indivíduos buscam a harmonia envolvendo-se a em experiências físicas e mentais.

A socialização também ocorre entre os responsáveis pelo desenvolvimento de produto e os clientes. As interações com os clientes antes do desenvolvimento do produto e após seu lançamento no mercado são, na verdade, um processo infinito de compartilhamento do conhecimento tácito e criação de idéias para aperfeiçoamento.

Segundo NONAKA (1997) a Externalização: Do conhecimento tácito em conhecimento explícito – o modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

Para conseguir esse compartilhamento, sugere NONAKA (1997), é preciso um “campo” no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros através de diálogos pessoais. É nesse campo que eles compartilham experiências e sincronizam seus ritmos corporais e mentais. O campo de interação típico é uma equipe auto-organizada, na qual os membros de vários departamentos funcionais trabalham juntos para alcançar uma meta comum.

Conforme NONAKA (1997), a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é realizada por um indivíduo, não pela organização em si. A organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. Mas se não puder ser compartilhado com os outros, ou se não for desenvolvido em nível de grupo ou divisão, o conhecimento não se difunde na organização

Para NONAKA (1997), a interação intensiva entre conhecimento tácito e explícito ocorre quando um modelo mental compartilhado é formado no campo de interação, a equipe auto-organizada expressa esse modelo através do diálogo contínuo, sob a forma de reflexão coletiva. O modelo mental tácito compartilhado é verbalizado em palavras e frases e, finalmente, cristalizado em conceitos explícitos.

De acordo com NONAKA (1997) a sociedade industrial do pós-guerra evoluiu, transformando-se cada vez mais em uma sociedade de serviços e, mais recentemente, na chamada sociedade da informação. Segundo os principais pensadores da área, na próxima era, os setores de produção, serviços e informações basear-se-ão no conhecimento e as organizações de negócios evoluirão, transformando-se em criadoras de conhecimentos de muitas formas.

DRUKER *apud* NONAKA (1997) sugeriu que um dos desafios mais

importantes impostos às organizações da sociedade é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. A organização tem que estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo através dos seguintes pontos: (1) melhoria contínua de todas as atividades; (2) desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos; e (3) inovação contínua como um processo organizado. DRUKER *apud* NONAKA (1997) observa também que uma organização tem que aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços a fim de responder ao desafio:

*O maior desafio com o qual os gerentes dos países desenvolvidos se deparam é aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços. Tal desafio, que dominará a agenda gerencial durante várias das próximas décadas, acabará determinando o desempenho competitivo das empresas. Mais importante, determinará a própria estrutura da sociedade e a qualidade de vida de todos os países industrializados. (p. 69)*

Afirma NONAKA (1997) que, para explicar a inovação, precisamos de uma nova teoria da criação do conhecimento organizacional. Enquanto que MARTIN (1996), salienta a importância de cultivar e explorar as competências essenciais que possibilitam o crescimento é um poder para uma empresa.

Através da gestão do conhecimento a empresa pode despertar a sua competência essencial ou verificar sua capacidade estratégica.

Para MARTIN (1996), uma *competência essencial*, inclui uma tecnologia ou uma habilidade-chave que pode ser usada em muitos produtos. Uma competência essencial é algo que uma empresa faz melhor do que a concorrência, que a concorrência não consegue imitar rapidamente e que pode ser usado em muitos produtos.

Enquanto que para MARTIN (1996), capacidade estratégica é um fluxo de valor crítico à competição, executado em um nível de excelência que as empresas concorrentes têm dificuldade de imitar.

Enquanto a competência essencial é uma habilidade tecnológica ou de produção em um ponto do fluxo de valor, a capacidade estratégica corresponde a todo o fluxo de valor.

Uma competência essencial é o domínio de uma tecnologia ou habilidade capacitadora utilizada em vários produtos. Um fluxo estratégico de valor é uma

capacidade única que permite a uma empresa se movimentar mais rápido e melhor do que a concorrência. Trata-se de uma capacidade que não pode ser facilmente imitada pelos concorrentes. As equipes de fluxo de valor, buscando agradar aos seus clientes, devem estar constantemente alerta para mudanças nos desejos e necessidades dos clientes.

Para EDGEMAN et al. (2000), a criatividade é abastecida pela aprendizagem, e as organizações bem-sucedidas do futuro serão as que adotarem a aprendizagem rápida (FLOs – *Fast Learning Organization*) – as que têm habilidade de captar novas idéias irão se adaptar mais rápido do que seus concorrentes. Isso requer que as organizações descubram como explorar o comprometimento e a capacidade de aprender de seu pessoal em todos os níveis da organização.

## **2.2 - MARKETING DE RETENÇÃO DE CLIENTES**

Se há uma coisa que os clientes do século XXI terão em grande quantidade é poder. Os clientes não serão apenas vorazes na busca de novas informações, mas cada vez mais céticos quanto às respostas que recebem. Cheios de recursos e exigentes, os clientes, afirma WAH (2000), dominarão o mercado e provocarão uma drástica mudança no relacionamento cliente-fornecedor.

Mediante a inumerável quantidade de ofertas aos clientes por consequência da concorrência acirrada frente à diminuição das barreiras comerciais e a aproximação dos mercados, via facilidades de comunicação, o consumidor está se tornando, gradativamente, conhecedor do seu potencial de exigência e, como decorrência, seu nível de tolerância é decrescente.

Toda e qualquer organização está vulnerável ao ataque de concorrentes, sejam eles novos no ramo ou já estabelecidos. Uma empresa pode dificultar ou evitar a perda de seus clientes mediante o modo como ela opta por competir. Em vez de aumentar a vantagem competitiva por si só, a empresa pode realizar uma estratégia defensiva, pois nesta poderá estar incluído, além da manutenção dos clientes atuais, também a conquista de novos clientes, a partir de componentes ofensivos e defensivos de *marketing*.

## 2.2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

A dupla que caracteriza o *marketing* é o consumidor e o executivo, conforme afirma CUNDIFF et al. (1979). O que simboliza a atividade desses elementos do *marketing* são, para o primeiro, a procura de produtos que completarão seu sortimento pessoal, familiar ou profissional e, para o segundo, o executivo, a procura de compradores que necessitam dos produtos que sua empresa fabrica. Essa explicação se coaduna com as teorias econômicas que justificam a competição na ênfase à concorrência de inovações, na diferenciação do produto e na vantagem diferencial.

Ainda de acordo com CUNDIFF et al. (1979), nenhuma das teorias da psicologia do comportamento humano se mostrou até agora completamente adequada ou satisfatória para explicar o comportamento do comprador. Entretanto o *marketing* tomou emprestado para si alguns conceitos do comportamento humano. Os estudos sobre o aprendizado e áreas afins do conhecimento têm fornecido diversas chaves para a compreensão do comportamento do consumidor.

Esta preocupação do comportamento do consumidor estende-se tanto para o *marketing* na área de produtos como o aplicado na área de prestação de serviços. No entanto, para LAS CASAS (1999), há uma forma diferenciada entre o *marketing* para produtos e o *marketing* de serviços. Destaca-se no *marketing* de serviços as suas características e ferramentas. Quanto às características: a intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade são importantes diferenciadores, posto que necessitam ser compensados com treinamento e formação de imagem para superar as deficiências que impõem. Quanto às ferramentas, diferenciam-se das do *marketing* de produtos, no sentido que as pessoas, os processos, procedimentos, bem como a aparência dos prestadores de serviços, adicionalmente aos locais onde são prestados, confundem-se com o objeto de comercialização. São portanto, elementos estratégicos de relevante importância.

O *marketing* de serviços é o resultado de uma combinação que envolve organização, funcionários e comportamentos, o que sugere uma cautela maior por parte dos administradores.

A posição ocupada por cada firma no mercado é, sob certos aspectos, exclusiva. Cada firma é diferenciada das demais pelos tipos de seus produtos, de seus serviços, de sua localização geográfica ou pela combinação de todos esses traços característicos. Por conseguinte, a sobrevivência de cada empresa exige que ela apresente, a alguns grupos de compradores, uma vantagem que a diferencie das firmas

concorrentes. E isto pode ser trabalhado e implementado através do conhecimento das diversas formas existentes de *marketing*.

Deve existir uma preocupação, para a definição da espécie do *marketing* a ser utilizado pelos empreendedores. Para CUNDIFF (1979) deve-se considerar os fatores básicos que influenciam o aprendizado das pessoas, que são: a repetição, a motivação, o condicionamento, o relacionamento e a retenção e esquecimento da informação recebida. Os publicitários, principalmente, se interessam muito pela explanação psicológica da retenção e do esquecimento. A retenção diz respeito às impressões deixadas sobre o sistema nervoso, como resultado do aprendizado. O esquecimento, ou retenção negativa, sobrevém com a deteriorização dessas impressões.

Quanto mais significativo o material apreendido – isto é, quanto mais o indivíduo o assimila – maior o índice de retenção e menor o de esquecimento. As curvas de retenção, tanto para os assuntos significativos como para os não-significativos, delineadas em função do elemento tempo, declinam mais abruptamente logo após o aprendizado e posteriormente passam a cair lentamente até que o assunto caia em total ou parcial esquecimento. O fenômeno é particularmente importante nas campanhas promocionais e de propaganda com longa duração. As mensagens devem ser espaçadas a curtos intervalos, para fortalecer o processo de aprendizagem. Se os intervalos forem grandes, a informação contida em mensagens anteriores já terá sido esquecida e deverá ser reaprendida.

### **2.2.2 DEFINIÇÃO DE MARKETING DE RETENÇÃO**

Afirma CUNDIFF (1979), que os compradores encaram a si mesmos e aos produtos, que compram em termos de imagem. Imagens são impressões que residem, consciente ou inconscientemente, nas mentes do indivíduo com relação a determinados assuntos. O comportamento de compras é influenciado pelas imagens que os consumidores possuem de si mesmos e dos diferentes produtos colocados à venda. Como tais imagem afetam o comportamento de compra, os comerciantes as levam em consideração nos seus planos de venda e programas promocionais.

Para um planejamento de *marketing* é importante o conhecimento de algumas definições tais como a de lealdade, fidelidade e retenção.

Os autores classificam a *lealdade* como um estado mental, um conjunto de atitudes, crenças, desejos, etc., mas alertam que nenhuma destas atitudes é em si mesma, uma condição necessária para que a lealdade exista. De acordo com MURRAY (1999), A Escala da Lealdade tem 5 estágios e esta Escala pode ser utilizada para tornar um cliente fiel, sendo que a tarefa do empreendedor é trazer o consumidor para a base da Escala da Lealdade.

- Cliente potencial- interessado em comprar algo de sua empresa
- Cliente pesquisador – visita seu estabelecimento pelo menos uma vez
- Cliente eventual – compra algo ocasionalmente
- Cliente assíduo- compra tudo o que o estabelecimento oferece e que ele possa utilizar
- Cliente divulgador – compra tudo que o estabelecimento oferece e ele possa utilizar e ainda convence outras pessoas a comprar lá.

Para CZEPIEL & GILMORE *apud* BERRY & PARASURAMAM (1992) a criação de lealdade dos clientes na área de prestação de serviços tem uma capacidade inerente maior devido à intensidade de sua interação e intangibilidade. Oficinas mecânicas, cabeleireiros, serviços de saúde, contabilidade e muitos outros tipos de empresas de serviços têm uma clara vantagem competitiva com os clientes existentes, se executarem bem o serviço e conquistarem sua confiança.

Segundo CUNDIFF et al. (1979), o mercado de confiança de uma empresa, é o segmento de compradores leais aos artigos produzidos pela firma. Quanto mais nos distanciamos do centro, desse núcleo de confiança ou de preferência, e partimos para o mercado periférico da empresa, menos lealdade dos compradores encontraremos, até o ponto em que a marca se torna de pouca importância e é quase desconhecida.

A definição de *fidelidade* segundo alguns autores é a seguinte:

*“é a dimensão comportamental na área dos produtos de grande consumo, a demonstração mais clara de fidelidade do cliente para um produto ou marca é o fato que ele compra e recompra exclusivamente este produto ou esta marca durante todo o período de tempo considerado. Um cliente fiel é então um cliente que de maneira repetitiva até mesmo sistemática*

*(exclusiva) faz a escolha do mesmo produto ou marca de preferência de uma ou várias ofertas consideradas substitutas e vindo de empresas concorrentes.” (TRINQUECONSTE, 1996. pg. 19)*

*“Fidelizar é incentivar os clientes atuais a escolher novamente nossa loja na próxima oportunidade de compra. Fidelidade se refere a um nível individual de medida, com base na recompra. Ela indica a propensão do indivíduo a repetir sua escolha de marca ou local de compra.” (CRIÉ, 1996. pg. 25)*

Frente à dificuldade de conquista de clientes, os concorrentes e sob a pressão da hiper competição, as empresas descobrem a importância de preservar os mercados adquiridos. Afirma TRINQUECOSTE (1996), que a conscientização das vantagens oferecida pela fidelidade dos consumidores aos produtos, marcas ou empresas que estão beneficiando, conduz a atribuir ao objetivo da fidelidade da clientela, um *status* de objetivo comercial prioritário. Esta preocupação desencadeia logicamente duas perguntas : como regenerar a fidelidade da clientela e como tirar partido desta fidelidade como alavanca estratégica para a firma.

O comportamento de compra e recompra de um produto se explica pelo grau de satisfação do consumidor em relação às expectativas e/ou pela confiança particular que ele atribui à marca ao produto comprado. A satisfação pode se expressar como um sentimento gerado “ex-post” da posse ou uso do produto comprado ou oferecido. A confiança é uma atitude “ex-ante” de natureza a reduzir o risco percebido.

Conforme TRINQUECOSTE (1996), as alavancas de fidelidade ainda são aquelas que geram confiança e satisfação, sendo que a confiança se trata da qualidade e da força da marca e a satisfação é indissociável da performance da oferta em relação às expectativas. Por fim, a definição de *retenção*, é:

*“retenção de clientes se refere ao enfoque de que a empresa está centrando seus esforços para a sua base atual de clientes. Mais especificamente, em contraste à busca de novos clientes , a empresa se ocupa de esforços na retenção dos clientes existentes e trabalha para satisfazer estes clientes com o intento de desenvolver relações de longo prazo com esta clientela.” conforme ZEITHAML (1996 , pg. 354)*

*“Retenção representa o fato de manter em atividade uma clientela existente. A retenção é medida pela taxa, sendo uma medida feita em nível agregado que pode mascarar a heterogeneidade de uma população de clientes. A taxa mede a proporção de clientes perdidos.” (CRIÉ, 1996, pg. 25)*

Para ZEITHAML (1996), a retenção de clientes, é uma estratégia chave atualmente nas empresas de vanguarda na área de prestação de serviços e reflete uma perspectiva mais futurística que se faz através do conceito de satisfação de cliente. Medidas de satisfação se fixam na avaliação do cliente em seu estágio atual, mas falham na avaliação das constantes variações das necessidades dos clientes. Por conseguinte, medidas adicionais que avaliam a evolução das expectativas do cliente, a probabilidade de futuras compras na empresa, e a vontade do cliente para realizar compras em empresas concorrentes, são necessárias para avaliar os verdadeiros esforços de retenção de cliente. É preciso padrões de procedimentos operacionais que assegurem a comunicação e a interação do cliente.

Para CRIÉ (1996) a diferença essencial entre fidelidade e retenção está no nível da medida. Pode-se considerar que a retenção é conseqüência de uma baixa fidelidade. Via uma melhor fidelidade, a clientela maximizará a retenção.

Tem-se, assim, que uma empresa presa à mentalidade da Era Industrial será provavelmente esmagada, porque a idéia de qualidade com zero defeito se tornou apenas um dos requisitos necessários para entrar na competição e não mais um diferencial. As empresas realmente progressistas, justificam WAH (2000) estão entrando rapidamente na Era do Conhecimento porque reconhecem a importância de alavancar ao máximo o conhecimento sobre o cliente. Esta estratégia mantém o cliente, fazendo com que tenha lealdade à empresa e seja fiel em sua relação com a mesma.

### **2.2.3 JUSTIFICATIVA PARA O MARKETING DE RETENÇÃO**

Esta Dissertação trará, em seu Plano de Melhoria, Capítulo 5, princípios do *Marketing* de Retenção como forma, também de atingir os objetivos propostos. E, como afirma WAH (2000), o modelo simplista de medir a satisfação do cliente e pedir que aponte suas preferências e necessidades está fadado ao fracasso. Embora seja difícil

visualizar o cliente do futuro em detalhe, parece certo que ele será mais inteligente, mais poderoso e exigente do que nunca.

Explica ZEITHAML (1996) que uma razão importante para retenção de cliente, hoje, é o aumento da competição. Fatores que contribuem para o aumento da competição incluem a paridade relativa e falta de vantagem diferencial de bens e serviços no mercado, indústrias não regulamentadas que agora têm que competir para conquistar clientes em um mercado aberto, e ainda a acessibilidade às informações estão disponíveis a mais empresas, minimizando as vantagens entre os concorrentes. Como resultado do aumento da competição e o uso das técnicas de *marketing*, as empresas estão buscando na retenção de seus clientes o maior desafio para o seu negócio.

Afirma BARROS (1999) que o cliente num futuro muito próximo, ocupará definitivamente a confortável posição de negociar sua condição de consumidor fiel somente com uma seleta classe de fornecedores, dos muitos que hoje disputam o mercado. Esse, por sua vez, oferecerá em troca: qualidade no atendimento, disponibilidade de produtos e serviços; garantia pós-venda, além obviamente, de preços competitivos e atraentes, numa demonstração de esforço constante na manutenção do cliente conquistado.

FURLONG (1994) afirma que apenas duas estratégias oferecem promessa realista de lucros futuros: “agarrar-se” aos clientes que já existem ou surrupia-los da competição. A retenção focaliza a primeira dessas hipóteses e essa é uma estratégia comercial tangível e aplicável.

De acordo com MURRAY (1999), um estudo recente nos EUA revelou que o consumidor decide se vai comprar ou não nos primeiros oito segundos de permanência em um estabelecimento. Depreende-se daí, a importância de fidelidade do cliente.

KOTLER (1999) afirma que o cliente antigo apresenta uma série de vantagens. Entre elas cita: aumento do porte de compras, venda cruzada, espírito de cooperação, menor custo, menor sensibilidade a preços e fonte de idéias.

Para TRINQUECOSTE (1996), além da evidência de que um consumidor fiel é mais interessante para uma empresa do que um consumidor não fiel, é o conhecimento detalhado das vantagens da fidelidade dos clientes que pode determinar a importância relativa dada ao objetivo da fidelidade que condiciona as ações a serem privilegiadas. Essas vantagens podem ser objeto de uma tripla análise : 1) A fidelidade

como fator de redução do risco comercial e financeiro ; 2) A fidelidade como elemento de apreciação do valor da empresa e 3) a fidelidade como ponto de apoio favorável aos efeitos de alavanca em matéria comercial.

(1) A fidelidade como fator de redução do risco comercial e financeiro : A fidelidade é geralmente devida aos efeitos agradáveis de uma marca conhecida e apreciada. A marca – promessa de satisfação – reduz o risco percebido pelo comprador, a redução do risco comercial mencionada anteriormente, leva a redução do risco financeiro, pois mais fidelidade do consumidor implica a menor precariedade e menos incerteza de atividades.

(2) A fidelidade como elemento de apreciação do valor da empresa : A constatação da forte fidelidade dos consumidores significa que a empresa possui uma forma de “poder” no mercado, os clientes fiéis contribuem conseqüentemente para uma parte fundamental do “fundo de comércio” da empresa.

(3) A fidelidade como ponto de apoio favorável aos efeitos de alavanca em matéria comercial : Os efeitos de alavanca tornados possíveis pela fidelidade dos consumidores dizem respeito prioritariamente aos trunfos que ela fornece em matéria de inovação com também as melhoras de eficiência e eficácia das despesas de *marketing* que ela permite.

A literatura dispõe de informações e percentuais que traduzem a abrangência do que um *Marketing* de Retenção pode trazer às empresas. A seguir estão listados exemplos extraídos de alguns autores.

Para FURLONG (1994):

- Quanto mais antiga a relação com o cliente, melhor: dados da firma de consultoria em Bain & Co., baseada em Boston, indicam que o lucro de 10% resultante da relação de um ano com um cliente poderá crescer até 60% quando se prolongar por mais de sete anos. A sorte parece favorecer a maturidade.
- As pesquisas confirmam que 91% dos clientes insatisfeitos não apresentam queixa, mas também não voltarão.
- De acordo com estatísticas da *American Management Association*, será cinco vezes mais caro recrutar novos clientes do que conservar os que já existem.
- “Rotatividade” é definida como o número de clientes que desertam durante o período de um ano dividido pelo número de novos clientes. Se você perder

metade do número de clientes que adquire a cada ano, sua taxa de rotatividade será de 50%.

- Existe um lado positivo em acompanhar com atenção os clientes atuais. Reduzir o êxodo de clientes, até mesmo em apenas 5% ao ano, faz com que os lucros cresçam até 85 por cento.

Para CRIÉ (1996) :

- Uma redução de 5% da taxa de evasão permite aumentar o valor da clientela de 25 para 85 em diversos setores notadamente e sobretudo no setor de serviços. Uma empresa perde classicamente entre 15 a 20% da sua clientela a cada ano. Se houver esforços que permitam passar de 20 para 10% na taxa de deserção, a duração de vida média da carteira de clientes aumentará de 5 para 10 anos e os lucros só aumentarão.

Para MURRAY (1999):

- Um estudo publicado na Harvard Business Review por Frederick F. Reichheld e W. Earl Sasser, *Zero Defections*, revelou que, “se você fosse capaz de reter 5% dos clientes que o deixam, seus lucros totais poderiam quase dobrar. Isso faz sentido quando vocês percebem que os clientes geram mais lucros cada ano que passam com você. Fazem publicidade gratuita e a melhoria contínua dos serviços prestados é um investimento, não um custo”.
- A maioria das empresas gasta cinco vezes mais com cada novo cliente que os que já tem.

Para ZEITHAML (1996):

- Pesquisas realizadas indicaram que custa 3 a 5% a menos para manter um cliente do que cativar um novo. A confiante relação desenvolvida entre clientes e a empresa faz com que os clientes existentes sejam o alvo de mais esforços de *marketing* e, por conseguinte, mais fácil a venda de novos serviços para eles. Em compensação baixam também os custos dos esforços de *marketing* para a empresa .
- Os clientes de longo prazo tendem a ter mais baixos custos de manutenção. Os clientes existentes são acostumados à companhia, a seus empregados, e seus

procedimentos; eles fazem então menos perguntas e têm menos problemas.

Outro benefício de retenção de cliente é a propaganda boca-a-boca, gerada pela satisfação dos clientes. Conforme ZEITHAML (1996), clientes já existentes são necessários para que uma firma desenvolva uma reputação que atraia novos negócios. Clientes satisfeitos freqüentemente referem-se aos amigos e família sobre os seus negócios, influenciando as decisões dessas pessoas de seu relacionamento. Fontes pessoais de informação são particularmente importantes aos consumidores de serviços por causa de intangibilidade e a da percepção individual de cada um, pois nos serviços o risco associado às compras é crescente. Indicações de cliente atuais podem a um novo negócio ser definitivas para seu sucesso.

As empresas que conseguirem consumidores encantados ou enamorados certamente terão consumidores mais fiéis e satisfeitos, gerando mais lucros, permitindo a perenização da empresa no mercado (RAZZOLINI *apud* KOTLER 1982).

Sugere FURLONG (1994), no entanto, que se deve manter um controle do nível de trabalho em retenção de clientes, devido a uma provável saturação do mesmo, quando da intensidade de chamamento para os atrativos da empresa. Em seu zelo para manter contato com os clientes, a empresa deve ter cuidado para não se desgastar, porque é possível que os clientes incomodem-se com alguns esforços realizados para sua permanência como tal.

Conforme CRIÉ (1996), seja qual for a resposta dada pela empresa ao problema do consumidor, a taxa de retenção jamais será de 100%, porque, por um lado, todos os erros percebidos não podem ser recuperados e, por outro lado, pode ser que a reclamação dê seguimento a um curto número de coisas desagradáveis.

CRIÉ (1996) afirma que é importante, no entanto, perguntar-se até quando é sensato agir em relação à retenção da clientela, pois uma clientela, deve se renovar no tempo e neste sentido a retenção não deve fazer perder a consciência à empresa que também é pelo recrutamento dos clientes novos que ela poderá sobreviver.

KOTLER (1999) explica que a maioria das empresas, reconhece que, embora todos os clientes sejam importantes, alguns são mais importantes que outros. As empresas costumam pensar que os clientes maiores são mais lucrativos que os menores. Mas considere que os grandes clientes recebem descontos mais vultosos e são mais exigentes no atendimento. Existe uma evidência razoável de que o cliente de médio

porte costuma gerar para o fornecedor um índice mais elevado de retorno sobre os investimentos do que os clientes maiores.

A alocação dos recursos de *marketing* tanto para a retenção como para o recrutamento ou conquista de novos clientes deve ser realizada. Há que se tolerar um certo nível de evasão, sendo compensado pelos novos clientes, pois na busca de maximizar a satisfação de seus clientes a empresa pode incorrer em um custo mais alto do que o que seria investido para a conquista de clientes. Trata-se de otimizar as políticas de satisfação e de retenção relativamente aos imperativos de rentabilidade.

#### **2.2.4 FORMAS DE RETENÇÃO**

Para WAH (2000), a primeira coisa que as empresas deveriam se afastar é de sua excessiva dependência de pesquisas tradicionais. Essas ferramentas de mensuração, baseiam-se em uma tecnologia que é inerentemente falha. As pesquisas de mercado tradicionais oferecem às empresas informações confiáveis sobre o que as pessoas acham que pensam, mas não sobre aquilo que realmente pensam e querem. Para ter uma compreensão clara dos verdadeiros desejos do cliente, é necessário um sistema que não seja limitado pela realidade. Na verdade compreender os valores do cliente é a única forma de impulsionar os negócios em direção a um mercado que ainda não existe. Parece intangível, mas o mercado invisível é realmente o que deve se reexaminado. A abordagem de pesquisa de cliente denominada “aprendizado mutuamente dependente” vai além de questionar o que eles querem determinar como seus valores. Nesta abordagem o conceito de cliente não é mais limitado ao usuário final, mas também sobre o gerenciamento de clientes, grupo de suporte, canais de distribuição, etc. Todas essas pessoas são convidadas a se engajar nos processos de inovação da empresa. Durante esses processos é que a empresa obtém conhecimentos tácitos valiosos. Somente observando os clientes com discrição a empresa poderá ver quais as mudanças são necessárias para aumentar o valor oferecido a eles, seja em produtividade, em conveniência, ou em rapidez.

Compreendendo o uso do produto pelo cliente e os passos requeridos pelos consumidores para obter o produto, freqüentemente se oportuniza a geração de idéias que diferenciam a empresa de suas concorrentes. Para ZEITHAML (1996), proporcionando um valor adicional ao serviço oferecido para o consumidor é

reformulada a tradicional e freqüente relação de cliente-fornecedor para uma relação de parceria

Toda a força de trabalho da empresa deve estar envolvida no conhecimento da empresa em suas particularidades em relação à satisfação do cliente que já existe em seu cadastro. Para ALBRECHT (1998), se seus empregados não estiverem convencidos da qualidade do serviço proporcionado por sua organização e da importância de seus papéis na prestação desse serviço, então eles nunca serão capazes de convencer seus clientes. Também os funcionários devem acreditar na idéia de colocar o cliente em primeiro lugar, e levar a sério os esforços da organização nesse sentido.

Os gerentes e empregados de empresas de serviço precisam se lembrar que a companhia existe para satisfazer as necessidades e desejos de seus consumidores. ZEITHAML (1996) justifica que os empregados precisam se lembrar que todo cliente tem a própria gama de necessidades e que é a expectativa do cliente, e não a do empregado, que devem definir o desempenho.

Para FURLONG (1994), a essência para que se tenha a possibilidade de manter seus clientes é de que a empresa precisa formar um bloco sólido. A reorientação de sua cultura organizacional em torno da retenção de clientes não é uma tarefa fácil; existem muitos oponentes e céticos bloqueando o processo e apenas palavras não os convencerão, será necessário ver resultados. A retórica deve ser transformada em ação e essa ação só pode ser empreendida por pessoas, seja na mais alta, na média ou na mais baixa esfera, mas sempre e apenas por pessoas.

Afirma ainda FURLONG (1994) que somente a liberação da engenhosidade humana, faz com que a retenção de clientes realmente aconteça, desafiando as pessoas, procedimentos, políticas e preceitos estabelecidos. A retenção do cliente exigirá toda a inovação que puder reunir. Para LEONARD-BARTON (1992), a mente humana é o ativo mais flexível que uma empresa tem, e também o mais rígido. Pessoas são capazes de ter os mais espantosos arroubos de intuição e, ao mesmo tempo, de se apegar tenazmente aos detalhes das mais insípidas e improdutivas rotinas.

Os funcionários devem ser estimulados e também faz parte deste estímulo a satisfação através de recompensas. Para FURLONG, se a empresa deseja a retenção de clientes, é necessário recompensar os empregados que atinjam os objetivos traçados. Deve-se vincular tais objetivos à avaliação do desempenho dos empregados e na estrutura de premiações; não importa o que seja, mas o que é pago deve estar vinculado ao que acontece.

A equipe multidisciplinar criada para o Programa de Retenção de Clientes deve estar disposta e interessada nas metas traçadas, pois como afirma DAVENPORT (1998), a empresa pode aprender a fazer coisas novas, mas tais habilidades serão semelhantes àquilo que fizeram no passado. A capacidade de adaptação de uma empresa é baseada em dois fatores principais; primeiro, possuir recursos e capacidades internas que possam ser utilizados de novas formas e, segundo, estar aberta à mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção.

Continua afirmando DAVENPORT (1998) que os recursos adaptativos mais importantes são funcionários que tenham facilidade de adquirir conhecimento e habilidades novas. Uma vez que os melhores indicadores de agilidade mental são a experiência comprovada em assumir tarefas novas, as empresas deveriam procurar funcionários que já tenham dominado uma variedade de papéis e habilidades. Tais funcionários deveriam ser estimulados a mudar de função com frequência.

A relação entre a equipe multidisciplinar da empresa e os seus clientes transforma-se, no *Marketing* de Retenção, o aspecto de extrema relevância, sendo o processo de comunicação na empresa de fundamental importância no desenvolvimento de um processo de qualidade, visto que é a comunicação o meio principal para implantar qualquer mudança.

Existem maneiras de antecipar e de prevenir riscos de evasão de clientes, apoiando-se na existência de sinais precursores. Para CRIÉ (1996), as reclamações são as mais fortes e os mais claros sinais. A gestão, portanto, das reclamações é parte integrante das políticas de retenção.

Convém incentivar plenamente a expressão do consumidor insatisfeito. A reclamação é uma tentativa da parte do cliente de mudar uma situação insatisfatória. Enquanto a evasão é “sem retorno”, o comportamento de reclamação oferece uma chance para a empresa de recuperar o cliente.

O incentivo à expressão do cliente insatisfeito depende da capacidade de escuta e de aprendizagem da empresa, assim como dos procedimentos internos de tratamento da informação. Convém “desculpabilizar”, afirma ainda CRIÉ (1996), o consumidor em relação à reclamação, fazer-lhe saber que é normal reclamar, ou pelo menos ter uma possibilidade de comunicação com a empresa. Para Fornell et WERNERFELT *apud* CRIÉ (1996) há uma dimensão estratégica associada ao comportamento de reclamação dos clientes. Para eles um dos objetivos maiores do *marketing* defensivo é minimizar os efeitos negativos da insatisfação, pois como afirma

FURLONG (1994) se o empreendedor não definir exatamente o que é importante para os clientes, logo descobrirá que não lhe resta mais nenhum. FURLONG (1994) apresenta um sumário de sinais de alerta do Comportamento dos Clientes, quando então as empresas devem ficar atentas:

- Cancelamento de contratos de serviço em andamento
- Não renovação de contratos de serviços
- Retardo na aprovação de trabalho em andamento
- Criação de dificuldades para compromissos futuros
- Atenção voltada para os concorrentes
- Se for uma empresa, o corte da comunicação com seus níveis administrativos mais elevados.

Para KYZER *apud* WAH (2000), o cliente do futuro pode ser o cliente de hoje se a instituição começar a escutá-lo com antecedência suficiente, pois como alerta FURLONG (1994), até que ponto os clientes tolerarão uma determinada fraqueza por sua parte é o que importa para uma pesquisa sobre retenção.

### **2.3 – QFD: DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE**

Segundo DAVENPORT (1998), as empresas investem pesadamente em soluções antes de saber exatamente quais são os seus problemas e o resultado e, como não poderia deixar de ser, é desastroso.

Em meio a diversos métodos e ferramentas que surgiram como forma de apoiar a decisão empresarial, visando a soluções acertadas, foi criado o QFD que tem a Voz do Cliente como ponto de partida para um planejamento de melhoria,

De acordo com AKAO (1996), tradicionalmente, a qualidade de um novo produto é expressa utilizando as características de qualidade de natureza técnica. Entretanto, antes de tudo, é preciso procurar conhecer as exigências dos clientes, que se antecipam às características técnicas. A qualidade demandada pelos consumidores se altera constantemente, e a forma como os produtos são utilizados também se altera conforme o estilo de vida e o progresso da tecnologia. Portanto, é importante identificar

muito cedo as necessidades dos consumidores visando, a prevenir a ocorrência de problemas com a qualidade dos mesmos.

ALBRECHT & ZEMKE (1990) chamam a atenção para o fato de que a lógica da empresa não é necessariamente a mesma lógica do cliente. O cliente possui uma percepção especial e única de suas necessidades em situações específicas. Passando através do ciclo de serviços, o cliente vê o serviço em termos de uma experiência total, não uma série de atividades isoladas. O serviço não pode estar centrado na performance das tarefas, mas sim no valor do cliente.

O QFD trás em si a atenção à Voz do Cliente para a definição e planejamento do que deve ser desenvolvido e implementado. Para EUREKA & RYAN (1992), as necessidades do cliente são definidas por uma consulta detalhada, o *brainstorming*, mecanismos de feedback e pesquisa de mercado – durante todo o processo de desenvolvimento do produto. Isto significa traduzir as necessidades do cliente em requisitos técnicos apropriados a cada estágio do desenvolvimento do produto e da produção.

A utilização do QFD, conforme MOTA (1996), como ferramenta útil ao desenvolvimento de produtos e de sistemas de garantia da qualidade tem suas origens ligadas às mudanças ocorridas no ambiente de negócios, em que a orientação do gerenciamento voltada para o produtor foi substituída para orientação voltada para o cliente.

Afirma KANEKO (1991) que antes de iniciar o trabalho em QFD, a empresa deve ter um conhecimento suficiente sobre a qualidade dos serviços desejada pelos clientes, o projeto de qualidade almejada pela gerência e a qualidade dos serviços oferecidos pela equipe de colaboradores. Os passos da implantação do QFD no setor de serviços incluem: 1) Elaboração da Matriz da Qualidade, 2) Determinar o Plano de Qualidade; 3) Projetar a Matriz do Desdobramento da Função Qualidade; 4) Desenvolver as Matrizes; 5) Desenhar as diferentes matrizes e 6) Determinar as partes vitais considerando Custos .

### **2.3.1 – BREVE HISTÓRICO**

O QFD foi criado no Japão principalmente pelos professores Mizuno e Akao. Desde então, tem sido continuamente aperfeiçoado pelo grupo do Professor Akao, hoje com base na Universidade de Tamagawa, em cooperação com empresas

japonesas. A caracterização do método e a descrição do conteúdo tiveram sua origem nos trabalhos de Akao, em 1972. A seguir, publicaram-se outros trabalhos relevantes, tais como: Mizuno e Akao, em 1978, e Akao et al. em 1988. Finalmente, há a publicação do Manual de Aplicação do Desdobramento da Função Qualidade em três volumes (CHENG, 1995).

Segundo EUREKA & RYAN (1982), a expressão Desdobramento da Função Qualidade é derivada de seis caracteres chineses/japoneses: *hin shitsu* (qualidades, característica ou atributos), *ki no* (função) e *ten kai* (Desdobramento, desenvolvimento ou difusão).

Conforme AKAO (1990), até o surgimento do QFD, as características da qualidade em cada fase, tal como o Planejamento da Qualidade, os Projetos de Qualidade, a Produção da Qualidade eram estabelecidos independentemente, como células aparte.

De acordo com MAZUR (1999), desde sua concepção, em 1966, o Desdobramento da Função Qualidade foi enriquecido com novos métodos, aumentando seu poder, sempre com extensa utilidade no setor de manufatura. Atualmente, acontece uma larga aceitação das aplicações do QFD na prestação de serviços, tendo-se portanto, dado o início à utilização da Casa da Qualidade para a indústria de Serviços.

Afirma MAZUR (1999) que as primeiras aplicações de QFD em organizações de serviços no Japão promovidas por Ohfuji, Noda e Ogino, em 1981, formam para um centro comercial, um complexo de esporte e uma loja de varejo. Mais recentemente, Kaneko, integrou ao QFD, confiabilidade e atividades de círculo de qualidade em hotéis, shopping center e hospitais.

### **2.3.2 DEFINIÇÃO DE QFD**

Conforme FIATES (1995), o QFD é encarado, por alguns especialistas, como uma das ferramentas da qualidade, no entanto esta visão é um tanto restrita. O QFD apesar de trazer uma considerável melhoria da qualidade, quando devidamente implementado, é acima de tudo uma ferramenta de planejamento.

MIZUNO (1994) define o desdobramento da função qualidade como um desdobramento, passo a passo, em funções ou operações que determinam a qualidade, sistematicamente com procedimentos objetivos, mais que com procedimentos subjetivos.

Para AKAO (1988), a metodologia do QFD é uma conversão das demandas dos consumidores em características de qualidade, desenvolvendo uma qualidade de projeto para o produto acabado pelos relacionamentos desdobrados sistematicamente entre as demandas e as características, começando com a qualidade de cada componente funcional e estendendo o desdobramento para a qualidade de cada parte e processo.

No entendimento de EUREKA & RYAN (1982), o QFD é um sistema que traduz as necessidades dos clientes em apropriados requisitos para a empresa, em cada estágio do ciclo de desenvolvimento de um produto ou serviço, desde a pesquisa e desenvolvimento até a engenharia, produção, *marketing*, vendas e distribuição. O processo é alcançado através de uma série de matrizes e gráficos, que desdobram as necessidades do cliente e os requisitos técnicos com elas relacionados a partir do planejamento e do projeto do produto até o planejamento do processo e o chão de fábrica.

Conforme George R. Perry, Vice-Presidente de Qualidade e Confiabilidade da Allied Allied-Signal, Inc., de Southfield, Michigan apud EUREKA (1992) o QFD é uma forma sistemática de assegurar que o desenvolvimento de atributos, características e especificações do produto, assim como a seleção e o desenvolvimento de equipamentos, métodos e controles do processo sejam dirigidos para as demandas do cliente ou do mercado

Para COHEN (1995), o QFD é um método de planejamento e desenvolvimento estruturado de produtos, que possibilita, a um grupo de desenvolvimento, definir claramente os desejos e necessidades dos cliente, e então avaliar sistematicamente cada produto ou serviço proposto e seu impacto frente a estas necessidades.

Segundo RIBEIRO, FERREIRA & ECHEVESTRE (2000), podem ser tecidas breves definições para o QFD: - é uma técnica de gestão, pois auxilia no gerenciamento de projetos simples ou complexos; é um método de Planejamento, onde os esforços de Engenharia são deslocados para a fase de planejamento; é um método de Solução de Problemas, listando O QUE precisa ser feito e COMO pode ser feito; facilita a Modelagem do conhecimento, descobrindo o conhecimento técnico da equipe; facilita a documentação de informações através do uso de matrizes de dados; facilita o transporte de informações, pois as matrizes relacionam-se de forma seqüencial e usa-se uma linguagem e uma lógica comum no seu preenchimento; fornece abertura à criatividade e

inovações através de discussões multisetoriais em um ambiente de Engenharia Simultânea

MAZUR (1999) afirma que o QFD é o único sistema de qualidade, abrangente especificamente apontado a satisfazer o cliente. O QFD se concentra em maximizar satisfação de cliente (qualidade positiva) – controlado através de um sistema de medidas que acompanha todo o processo do negócio. O QFD permite a agregação de valor ao serviço, identificando para isso, tanto as necessidades expressa pelo cliente, bem como aquelas não expressas, traduzindo essas necessidades em ações e projetos e comunicando essas necessidades através de toda a organização. O QFD permite priorizar para os clientes as suas exigências, buscando referenciais nos concorrentes e possibilitando as empresas a aperfeiçoar sua organização trazendo maior vantagem competitiva.

### **2.3.3 UTILIZAÇÃO DO QFD**

O modelo de Mizuno & Akao foi desenvolvido para sua aplicação na manufatura, o que no entanto, não impede sua utilização, através de adaptações das matrizes, para o seu uso na indústria de serviços.

Faz-se necessário para a utilização do QFD em serviços, o desenvolvimento de um modelo conceitual específico à empresa em foco, conforme princípio defendido por Mizuno & Akao. Diz AKAO (1990): Diferentes tipos de negócios podem usar os mesmos procedimentos padrão, sendo que novas e diferentes formas podem e devem ser adicionadas às básicas, no decorrer do trabalho. Nenhum procedimento em particular é adequado para todos os casos. Ao contrário, as modificações nos processos de gerenciamento acontecem na operacionalização de cada empresa.

A aplicação do QFD em serviços ainda possui divulgação restrita se comparada a sua utilização na manufatura. Para MOTA (1996), uma grande dificuldade no setor de serviços está relacionada à dificuldade de mensuração da qualidade dos serviços prestados, pois esta não depende apenas do produto em si (serviço prestado), mas inclui o processo de prestação do serviço e os contatos cliente/prestador do serviço.

MOTA (1996) afirma ainda que o QFD permite considerar os aspectos variados considerados importantes no processo de prestação de serviços. A antecipação das necessidades, dos desejos e das expectativas de um cliente em relação aos serviços prestados pode ser definida de forma adequada e coerente através da utilização do QFD;

informações subjetivas são transcritas em informações técnicas, com o objetivo de definir características de qualidade e desdobra-las de forma que a satisfação das demandas de qualidade dos clientes seja garantida através de procedimentos previamente definidos.

SULLIVAN (1986) destaca o QFD como ferramenta capaz de trazer melhorias de qualidade desde a fase de desenvolvimento. O QFD também asseguraria que as necessidades dos clientes são alcançadas em todos os níveis funcionais da organização.

#### **2.3.4. VANTAGENS NA UTILIZAÇÃO DO QFD**

Sendo o QFD uma ferramenta de planejamento visivelmente poderosa, conforme afirma EUREKA (1993), e sendo uma ferramenta utilizada para fazer a transição do enfoque reativo para o preventivo, um de seus grandes benefícios é a sua capacidade de gerar o envolvimento da equipe. Os resultados dessa sinergia da equipe são muito maiores que o da soma das partes da equipe: o QFD é uma forma sistemática de trazer os conhecimentos coletivos da corporação para enfrentar um problema.

A importância do debate da equipe multidisciplinar durante a pontuação das matrizes é de um significado que transcende uma simples comunicação, pois permite que sejam manifestados e expostos os conhecimentos existentes na empresa. Este debate faz com que as pessoas também trabalhem a cultura da empresa e seus modelos mentais. Conforme SENGE (1990), os modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. O trabalho com modelos mentais inclui também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizado, que equilibrem a indagação e argumentação, em que as pessoas se exponham de forma eficaz seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros.

Para EUREKA (1993), o QFD permite alcançar a metade do custo, o dobro da qualidade e produtividade em dois terços do tempo. E, segundo afirma MAZUR (1999), a abrangência do QFD em serviços começa com a análise e priorização dos projetos e metas de uma empresa que então são utilizadas para identificar e priorizar segmentos de clientes existentes e para as organizações que buscam o desenvolvimento de produtos revolucionários encontram poder e perfeição no QFD.

Ainda conforme MAZUR (1999), a equipe de QFD deve visitar o *gemba*, ou seja, o lugar onde o serviço acontece, para observar como o cliente manifesta seus próprios problemas e verificar as oportunidades de melhoria na prestação do serviço. O que for manifestado pelo cliente e aquilo que for observado deve ser analisado na tabela de Voz do Cliente. Os verdadeiros benefícios para o cliente são extraídos e desdobrados em soluções de serviço por uma série de matrizes que de imediato enfocam objetivos de desempenho, processos chaves e capacidades, modos de falhas, soluções criativas e inovadoras e finalmente em descrições de trabalho críticas, horários, equipamento e requisitos exigidos, garantia da qualidade e outras informações essenciais para começar uma operação nova de serviço.

Salienta CHENG (1995) que os benefícios do QFD já comprovados pelo uso, são: (1) redução do tempo de desenvolvimento; (2) redução de número de mudanças de projeto; (3) redução das reclamações de clientes; (4) redução de custos/perdas; (5) redução de transtornos e mal-estar entre funcionários; (6) aumento de comunicação entre departamentos funcionais; (7) crescimento e desenvolvimento de pessoas através do aprendizado mútuo; e (8) maior possibilidade de atendimento a exigências de clientes.

### **2.3.5 ABORDAGENS DE QFD**

O QFD é um método conhecido e utilizado nos Estados Unidos e na Europa. Entretanto, conforme CHENG (1995), o que esta denominação define, em termos de conteúdo, é restrito ao Desdobramento da Qualidade – QD. Para as empresa no Japão, o QFD (a denominação é *Hinshitsu Kino Tenkai*), é subdividido em QD e QFDr e é entendido de forma mais ampla, algo ligado ao planejamento da qualidade e ao sistema de garantia da qualidade. No Brasil, verifica-se que o entendimento do QFD tem sido influenciado pelo mesmo entendimento restrito como nos Estados Unidos e na Europa, com poucas exceções.

CHENG (1995) explica que há nos Estados Unidos duas versões distintas adotadas por duas instituições diferentes. A primeira versão é caracterizada por quatro desdobramentos principais – planejamento do produto, desdobramento dos componentes, planejamento do processo e planejamento da produção. Esta versão é adotada pelo *American Supplier Institute* (ASI). Esta versão teve origem na pessoa de

Makabe, que ensinou o método para Fuji/Xerox e na pessoa de Don Clauding, que a ensinou ao pessoal do ASI. O método do ASI inclui somente o QD, de acordo com a divisão do Professor Akao. É certamente uma versão simplificada, à qual as melhorias e avanços da prática do método QFD não foram integralmente incorporados.

CHENG (1996) justifica que a segunda versão americana é difundida pelo Goal/QPC. O método do QFD, de acordo com King, teve origem nos trabalhos de Akao. Nessa versão, o QFD também contempla somente o QD. Essa versão caracteriza o QFD como um desdobramento sistemático de matrizes ao invés de tabelas. Junto a isso, não faz distinção de modelos conceituais.

O *Desdobramento da Qualidade (QD)* pode ser conceituado como o processo que visa a buscar e, traduzir e transmitir as exigências dos clientes em características da qualidade do produto por intermédio de desdobramentos sistemáticos, iniciando-se com a determinação da voz do cliente, passando pelo estabelecimento de funções, mecanismos, componentes, processos, matéria-prima e estendendo-se até o estabelecimento dos valores dos parâmetros de controle dos processos. Para facilitar a visualização, a compreensão e operacionalização, o QD é dividido em três blocos: 1- metas do produto; 2- desdobramentos sucessivos; e 3- sistema de padrões.

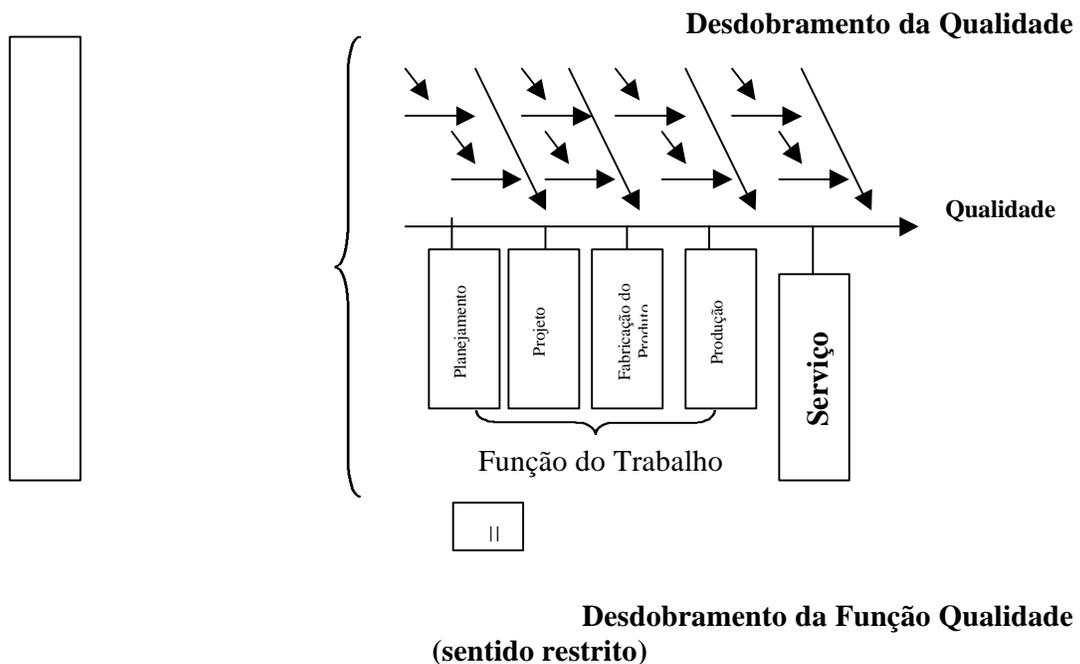
Enquanto isto, no *Desdobramento da Função Qualidade (QFDr)*, também conhecido como Desdobramento da Função do Trabalho ou, simplesmente, Desdobramento do Trabalho, o objetivo é especificar, com precisão, que funções ou trabalho humano são necessários para obter a qualidade do produto e da empresa que satisfaçam as necessidades dos clientes. Portanto, o QFDr pode ser conceituado como: um processo sistemático de desdobramento do trabalho da ação gerencial de planejamento da qualidade (gestão do Desenvolvimento do Produto) em procedimentos gerenciais e técnicos para serem cumpridos pelas áreas funcionais da empresa.

Se no QD efetua-se o desdobramento da qualidade, no QFDr é feito o desdobramento do trabalho. No QD, a qualidade, ou a qualidade exigida do cliente, é desdobrada. No QFDr, a ênfase é no trabalho humano.

Já Juran, segundo AKAO(1996), define o Desdobramento da Qualidade como sendo “funções que formam a qualidade”. Pela sua definição, o “planejamento”, o “projeto”, etc., indicados no lado inferior da Figura 2.1, expressam as funções do trabalho que formam a qualidade apontada na extremidade direita da seta. Significa que, em determinadas circunstâncias, o sistema de qualidade mencionado acima identifica a função qualidade, isto é, o “mecanismo” que assegura uma boa qualidade, sendo que as

boas qualidades nascem de bons mecanismos e do bom processo. Denomina-se esta parte inferior de “Desdobramento da Função Qualidade (no sentido restrito).”

De acordo com FERREIRA (1997), o modelo japonês desenvolvido por Akao, é o mais completo que o desenvolvido pelos americanos, pois ele compreende um total de 22 matrizes em 27 etapas de execução, abrangendo desdobramento da Qualidade, Tecnologia, custo e Confiabilidade. Não necessariamente se utilizam todas as matrizes do modelo conceitual geral. A abordagem de Akao é mais adequada às diversas situações de desdobramento, pois para cada caso, desdobra-se um modelo conceitual específico.



**Figura 2.1.: Desdobramento da Qualidade e Desdobramento da função Qualidade (AKAO, 1996)**

## 2.4 PESQUISA DE MERCADO

É através da pesquisa que se abrem caminhos para saber o que o cliente

quer, pois pesquisar é uma necessidade, é uma efetivação da comunicação da empresa com os clientes. A pesquisa pode ser aplicada em qualquer empresa e é uma das maneiras de saber quais são os requisitos do cliente.

Através destas pesquisas obteremos informações básicas para se passar às etapas seguintes do processo, pois é a partir delas que se identificarão as necessidades e os desejos de clientes consumidores, bem como dos colaboradores da empresa. As pesquisas devem colher informações que revelem, a princípio, os níveis atuais de satisfação dos clientes e o que deve ser aperfeiçoado. A pesquisa com os concorrentes vem a demonstrar o que a concorrência está fazendo em termos de qualidade, o que ela está oferecendo ao cliente como diferencial em seus produtos e serviços.

#### **2.4.1 DEFINIÇÃO DE PESQUISA DE MERCADO**

A *pesquisa mercadológica* se transformou no instrumento pelo qual os executivos de uma empresa se mantêm em contato com seus clientes.

Para MATTAR (1997) as denominações de pesquisa de mercado e pesquisa de *marketing* são, freqüentemente e erroneamente, usadas como sinônimos. Enquanto a primeira restringe o seu foco ao mercado da empresa ou de um produto, a segunda compreende a pesquisa de todo tipo de dado que diz respeito à atividade de *marketing* da empresa, incluindo os elementos abrangidos pela pesquisa de mercado, como: levantamento de mercado, previsão da demanda e de vendas, pesquisa da imagem da empresa e de seus produtos. Nesta dissertação o termo a ser utilizado será indiscriminadamente *pesquisa de marketing*.

Na pesquisa de *marketing* o conhecimento que se estabelece é o da *pesquisa científica*. Segundo KERLINGER *apud* MATTAR (1997):

*“Pesquisa científica é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de proposições hipotéticas sobre as relações presumidas entre fenômenos naturais.”* (pg. 51)

Para MATTAR (1997), o *marketing* é, uma atividade que estimula e promove trocas, e para realizá-las é necessária a atenção do empreendedor em três pontos fundamentais: 1. que toda operação da empresa deve voltar-se para a satisfação das necessidades dos consumidores/clientes; 2, que um faturamento lucrativo deve ser a

meta da empresa; e, 3, que todas as atividades e setores da empresa, em todos os níveis organizacionais, devem estar integrados, coordenados e direcionados para atingir os dois pontos anteriores.

Afirma KWASNICKA *apud* MATTAR (1997), que exercício de administração de *marketing*, compreende a tomada de decisões que envolve as quatro funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. Na fase de planejamento, os componentes iniciais e finais dependem de informação, sem a qual todo o processo de planejamento ficaria comprometido por falta de embasamento na realizada.

A American *Marketing* Association define pesquisa de *marketing* assim:

*“Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação – informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de Marketing, gerar, refinar e avaliar a ação de marketing; monitorar o desempenho de marketing, e aperfeiçoar o entendimento de marketing como um processo. A pesquisa de marketing especifica a informação necessária destinada a estes fins; projeta o método para coletar informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações”* (AMA *apud* MATTAR, 1997, pg.53)

No entanto, para BOYD e WESTAFALL (1973), nenhum método conhecido pelo homem pode eliminar inteiramente a incerteza. Porém o método científico, mais do que qualquer outro processo, pode diminuir os elementos de incerteza que resultam de falta de informações. Os homens de negócio usam os termos pesquisa e método científico indiscriminadamente e segundo um escritor definiu “pesquisa mercadológica como o método científico na solução de problemas mercadológicos”.

BOYD e WESTAFALL (1973) afirmam que o método científico trabalha com os seguintes itens:

- Objetividade do Investigador;
- Precisão da Medida;
- Natureza Contínua e Exaustiva da Investigação.

Conforme BOYD e WESTAFALL (1973), é necessário que no método científico as etapas sejam feitas com cuidado e precisão, que a imaginação precisa ser utilizada para descobrir relações entre os fatos e que as conclusões alcançadas precisam ser as mesmas que outros indivíduos qualificados iriam alcançar analisando os mesmos dados.

Para BOYD e WESTAFALL (1973), são encontradas várias dificuldades na aplicação do método científico aos problemas mercadológicos: assunto investigado é comumente o ser humano – um assunto muito complexo; esta complexidade de assunto, combinada com o uso de instrumentos de medida relativamente fracos, torna difícil conseguir uma medida precisa; o processo de medir seres humanos pode causar mudanças no resultado da pesquisa; as atitudes das pessoas mudam freqüentemente, ficando difícil fazer uma previsão mercadológica acurada.

#### **2.4.2 ETAPAS DA PESQUISA DE MERCADO**

MATTAR (1997) afirma que a pesquisa com clientes pode ser feita através do uso de um questionário, que é a forma mais utilizada pelas empresas, com três tipos de perguntas: abertas, fechadas e/ou dicotômicas. Nas abertas, o cliente fala livremente sobre a sua opinião, porém é muito difícil a tabulação dos dados. As fechadas podem ser de múltipla escolha ou verdadeiro/falso, com respostas limitadas às apresentadas. As dicotômicas são as que dão margem a apenas duas alternativas de respostas, sendo fáceis de tabular, mas nem sempre suficientes para atender às necessidades de pesquisa. O mais adequado é que se mescle os três tipos de perguntas em uma mesma pesquisa, tornando-a, assim, mais completa. A pesquisa através da observação é realizada por um pesquisador que observa o comportamento dos clientes e anota em um formulário planejado para este fim. Neste método, a vantagem é que se observa o cliente na realidade do cotidiano, e através da repetição, se obtém mais dados para concluir sobre a satisfação dos clientes com os serviços prestados. Todo cuidado é pouco, porque os clientes, na maioria das vezes, não se manifestam. E isso prejudica e muito o processo de pesquisa, pois, se uma minoria reclama, muitos podem estar extremamente

insatisfeitos e manterem-se calados. É necessário aplicar algum tipo de estratégia pessoal para obter a opinião desse cliente. A pesquisa é importante para se reconhecer as mudanças nos hábitos dos clientes, visto que as suas necessidades mudam o tempo todo, sendo necessária constante adaptação às novas expectativas, para que a empresa não perca mercado.

*Etapas de uma pesquisa:*

Quatro etapas foram propostas por MATTAR (1997), para orientar o andamento de uma pesquisa, conforme elenco descrito a seguir:

Etapa 1 : Reconhecimento e formulação de um problema de pesquisa

Etapa 2 : Planejamento da pesquisa

Etapa 3: Execução da Pesquisa (coleta de dados, processamento, análise e interpretação)

Etapa 4: Comunicação dos resultados

*2.4.2. 1 Reconhecimento e Formulação de um Problema de Pesquisa*

Esta etapa tem início com alguma indagação formulada pela administração da empresa, cuja resposta fundamenta uma tomada de decisão. Tendo em vista a importância que será a base para a tomada de decisão esta parte da pesquisa é de fundamental importância e dela dependerá todo o seu desenvolvimento.

Segundo CASTRO *apud* MATTAR (1997), nesta fase, os critérios importantes a serem observados são a importância do tema, a originalidade do tema e a viabilidade tendo em vista o prazo, de dados e recursos.

Para SELLTIZ *apud* MATTAR (1997) o primeiro passo na formulação do problema é torná-lo explícito. Mas para a formulação do problema as possíveis fontes de exploração podem ser a conversa com especialistas dentro e fora da empresa, reuniões com grupos de consumidores, relatórios de pesquisas anteriores, informações registradas nos arquivos da empresa, consulta a livros, jornais, revistas, agências de pesquisas de *marketing*, estatísticos, censos, estudos de casos, etc.

#### 2.4.2.2 Planejamento da Pesquisa

Para BOYD e WESTAFALL (1973), para planejar um projeto de pesquisa é necessário antecipar todos os passos que devem ser realizados, a fim de que o projeto tenha êxito total. Este processo não é uma seqüência de passos independentes, mecanicamente planejados, mas sim um número de atividades inter-relacionadas, freqüentemente sobrepostas.

Apesar desta inter-relação, o processo de pesquisa é composto de várias atividades bem distintas.

Esta etapa compreende: *definição clara dos objetivos da pesquisa; estabelecimento das questões de pesquisa; estabelecimento das necessidades de dados e definição das variáveis da pesquisa e de seus indicadores; determinação das fontes de dados; determinação da metodologia da pesquisa; planejamento da organização, cronograma e orçamento da pesquisa e redação do projeto de pesquisa.*

a) *definição clara dos objetivos da pesquisa:* A definição clara dos objetivos da pesquisa facilita chegar-se aos resultados esperados, devendo-se para isto verificar a disponibilidade de tempo, recursos (físicos, humanos, financeiros e tecnológicos), bem da acessibilidade aos detentores dos dados e a disponibilidade de meios de captação dos dados.

A definição do problema de pesquisa se fará possível e mais fácil de ser determinada com a existência de um “*brief de pesquisa*”, ou seja informações tais como as descrições dos seguintes itens: produto/serviço, problemas de *marketing*; mercado, concorrentes e produtos concorrentes; áreas geográficas de mercado atingidas pelo produto e importância relativa, razões conhecidas ou supostas para a compra/uso do produto/serviço e resultados de pesquisas anteriores realizadas sobre o mesmo tema.

b) *estabelecimento das questões de pesquisa:* As questões de pesquisa são indagações amplas, que, para serem respondidas, vão exigir a colocação de um conjunto de perguntas específicas, tais como:

1. Quem são os usuários do serviço oferecido?
2. Quais são os hábitos de uso dos consumidores do serviço ofertado?

c) *estabelecimento das necessidades de dados e definição das variáveis da pesquisa e de seus indicadores:* Até esta etapa já se tem uma noção clara dos objetivos a serem atingidos e das questões da pesquisa. Assim, nesta etapa realiza-se a definição dos dados que precisam ser coletados para alcançar-se êxito na pesquisa.

*d) determinação das fontes de dados:* Nesta etapa está a necessidade de descobrir onde se encontramos dados, quem os possui e como estão armazenados e disponíveis.

Poderão ser encontrados dois tipos de fontes de dados:

- Fonte primária: portadoras de dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados. (ex.: usuários, leitores, consumidores, etc)
- Fonte secundária: dados que já foram coletados, tabulados e analisados, ou seja, informações que já estão disponíveis para consulta. (ex.: relatórios de pesquisa, jornais, livros, etc)

*e) determinação da metodologia da pesquisa:* Esta é a fase de determinação do método a ser seguido que compreende cinco diferentes passos:

1. determinação do tipo de pesquisa: exploratória, conclusiva descritiva ou conclusiva causal;
2. determinação dos métodos e técnicas de coleta de dados: levantamentos bibliográficos, documentais, entrevistas com *experts*, focalizadas de grupo e pessoais, observações sistemática e assistemática, questionários distribuídos e recolhidos pessoalmente e/ou pelo correio; levantamento de campo, estudo de casos, etc.
3. Determinação da população de pesquisa, do tamanho da amostra e do processo de amostragem:

O tamanho da amostra depende de características básicas da população, do tipo de informação exigida na pesquisa e do custo envolvido.

CHISNALL *apud* ECHEVESTE (1997) diz que o sucesso de uma pesquisa de Mercado depende da qualidade da amostragem. Segundo o autor, a exata definição da população é o primeiro passo a ser estabelecido. Características gerais como área geográfica e área técnica de interesse fazem parte da definição da população. Com a delimitação da população, os segmentos do mercado serão identificados e a amostra deverá cobrir estes segmentos.

A seguir deve se definir a estratificação da população, que deve ser realizada pela identificação de características relevantes para uma determinada pesquisa. Para ECHEVESTE (1997), trabalhando com

grupos menores (estratos), forma-se uma subpopulação homogênea onde a amostra é construída gradualmente. As características significativas de uma população deveriam ser representadas em vários estratos que forneceriam uma amostra grande o suficiente para permitir a validação na interpretação dos resultados. No entanto, calcular o tamanho da amostra é um processo complexo. A adequação da amostra depende muito mais da própria característica da pesquisa do que de qualquer relação direta com o tamanho da população pesquisada. Cada pesquisa tem exigências individuais que devem ser cuidadosamente avaliadas e discutidas. Quando há informações numéricas referentes à variabilidade, é possível calcular matematicamente o tamanho da amostra correspondente a um determinado grau de precisão.

#### 4. Planejamento da coleta de dados:

Nesta etapa se define uma série de medidas que venham a facilitar a coleta de dados que minimizem a ocorrência de fatos que possam comprometer os resultados da pesquisa. Contudo qualquer que seja o método empregado, o planejamento constitui-se de quatro importantes aspectos: cronograma de atividades, orçamento de despesas, recursos humanos e controle da coleta.

#### 5. previsão do processamento e análise dos dados:

Nesta etapa deve-se prever como os dados serão processados e que análise deverá ser efetuada para se chegar às informações que tragam respostas ao problema de pesquisa.

Conforme ECHEVESTE (1997), dois tipos básicos de análises, poderão ser realizados: descrição de dados e inferências a partir de dados. A escolha de um método descritivo ou inferencial depende dos objetivos e da forma de coleta dos dados.

A previsão pode incluir a definição de tabelas, quadros gráficos e figuras, quais variáveis deverão ser tabuladas, quais medidas estatísticas deverão ser calculadas para cada variáveis, etc.

*f) planejamento da organização, cronograma e orçamento da pesquisa:* Nesta fase já é possível definir a estrutura organizacional, o cronograma e o orçamento da pesquisa.

Durante a organização são definidos os cargos e funções da equipe que participará da pesquisa, atribuindo responsabilidades e definindo a coordenação.

Um cronograma deve ser elaborado com as etapas, fases e passos da pesquisa. Cada etapa deve ter o início e o término. Baseado nestas definições será estabelecido o orçamento com custos, técnicas, materiais, processamento, etc.

#### 2.4.2.3 *Execução da Pesquisa*

Esta etapa fará com que todos os itens que foram planejados na etapa anterior se concretizem .

A execução da pesquisa é subdividida em três fases:

1) *preparação do campo:*

- construção, pré-teste e reformulações do instrumento de pesquisa e do manual de campo;
- impressão do instrumento e do manual de campo;
- formação da equipe de campo: recrutamento, seleção e treinamento; e
- distribuição do trabalho entre a equipe

2) *no campo:*

- coleta de dados;
- conferência, verificação e correção dos preenchimentos dos instrumentos de coleta de dados

3) *no processamento e análise:*

- digitação;
- processamento (contagem, cálculos, testes estatísticos, etc)
- análise e interpretação (relaciona dados e informações com o problema e objetivos da pesquisa)

#### 2.4.2.4 *Comunicação dos Resultados*

Nesta última fase da pesquisa procede-se à apresentação escrita e verbal dos resultados da pesquisa que deverão servir para um processo de tomada de decisão.

Conforme MATTAR (1997), à medida que se vai conhecendo e praticando o processo de pesquisa, cresce a evidência da característica cíclica e interagente, onde as etapas não se sucedem, necessariamente de uma forma sequencial. Durante o planejamento e execução da pesquisa, passa-se a ampliar os conhecimentos sobre o assunto.

### **2.4.3. CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O objetivo da pesquisa de mercado nesta dissertação é a obtenção dos dados de entrada para as matrizes do QFD. Neste caso é necessário o atendimento aos requisitos dos clientes. Para tanto, é mais apropriado o uso da pesquisa exploratória, sendo os objetivos imediatos os de ganhar maior conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses a serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas. A pesquisa exploratória se utiliza de métodos bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, *benchmark*, estudos de caso selecionados e observação informal (*gemba*).

O processo de medição em pesquisa de *marketing* consiste em associar números a um objeto, que segundo uma regra estabelecida, passam a representar as quantidades de suas características ou atributos. Assim, não se mede o objeto em si, mas a sua característica. A atividade de realizar medições é fundamental para a pesquisa de *marketing*. Conforme BOYD e WESTAFALL (1973) existem dois métodos básicos de coleta de dados em pesquisa de mercado: o questionário e a observação.

No questionário os dados são coletados por meio de perguntas a pessoas que se supõe terem a informação desejada e a lista de questões pode ser feita pessoalmente ou por escrito.

Na observação, o pesquisador não faz perguntas, pois ele apenas observa as coisas ou os atos nos quais está interessado.

#### *Projeto do Questionário*

O instrumento de coleta de dados para pesquisa de *marketing* denominado questionário geralmente é formado de 5 (cinco) partes: 1) dados de identificação; 2) solicitação para cooperação; 3) instruções para a sua utilização; 4) perguntas, questões e formas de registrar as respostas; e 5) dados para classificar sócio-economicamente o respondente.

Segundo BOYD e WESTAFALL (1973) a versatilidade do método de questionário, sua rapidez e seu custo relativamente baixo são vantagens importantes comparadas com o método de observação.

Para a construção de um instrumento de coleta de dados são importantes a sensibilidade, a experiência, o conhecimento das opções de formas de perguntar e de colocação de indivíduos em escala. É importante a pré-testagem do instrumento, visando a obter um questionário refinado para a aplicação. Deve-se observar como as questões estão formuladas, evitando-se o uso de linguagem técnica, gíria ou termos ambíguos que possam confundir a compreensão dos pesquisados (ECHEVESTE, 1997).

O método de comunicação com o pesquisado pode ser definido quanto ao grau de estruturação do instrumento de coleta. Altamente estruturado significa que, tanto as questões a serem perguntadas quanto às respostas possíveis de serem respondidas, já estão completamente determinadas.

A seqüência de questões deve ser elaborada de forma lógica e estruturada a fim de não confundir e também não influenciar o pesquisado.

O instrumento também pode ser denominado de disfarçado ou não disfarçado o que significa que o respondente pode ou não saber os propósitos da pesquisa e os temas sobre os quais está sendo questionado.

Conforme MATTAR (1997), a maior vantagem da utilização de instrumentos estruturados não disfarçados está na simplicidade de sua aplicação e na facilidade que proporciona para a tabulação, análise e interpretação.

## **CAPÍTULO 3**

### **MÉTODO DE DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

Este Capítulo apresentará um modelo conceitual apropriado para utilização junto ao setor de clubes de lazer/esporte. A base para o desenvolvimento deste modelo é a abordagem proposta por AKAO (1990), que é considerada a mais completa, flexível e abrangente.

As abordagens existentes foram desenvolvidas para produtos e este fato é fator restritivo para a abordagem que será apresentada. Serão realizadas adaptações no presente trabalho com o objetivo de integrar particularidades que ocorrem no setor de serviços.

No desenvolvimento do modelo foram consideradas as dissertações de Mestrado de MOTA (1996), de FERREIRA (1998) e de ECHEVESTE (1997), apostilas de aula (RIBEIRO & MOTA, 1996), (RIBEIRO, FERREIRA & ECHEVESTEE, 2000) e conhecimentos absorvidos no 5º Simpósio Internacional em QFD, ocorrido em 1999.

#### **3.2. APRESENTAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL PARA SERVIÇOS**

O modelo conceitual que será desenvolvido evoluiu a partir do modelo conceitual apresentado inicialmente por FERREIRA & RIBEIRO (1996).

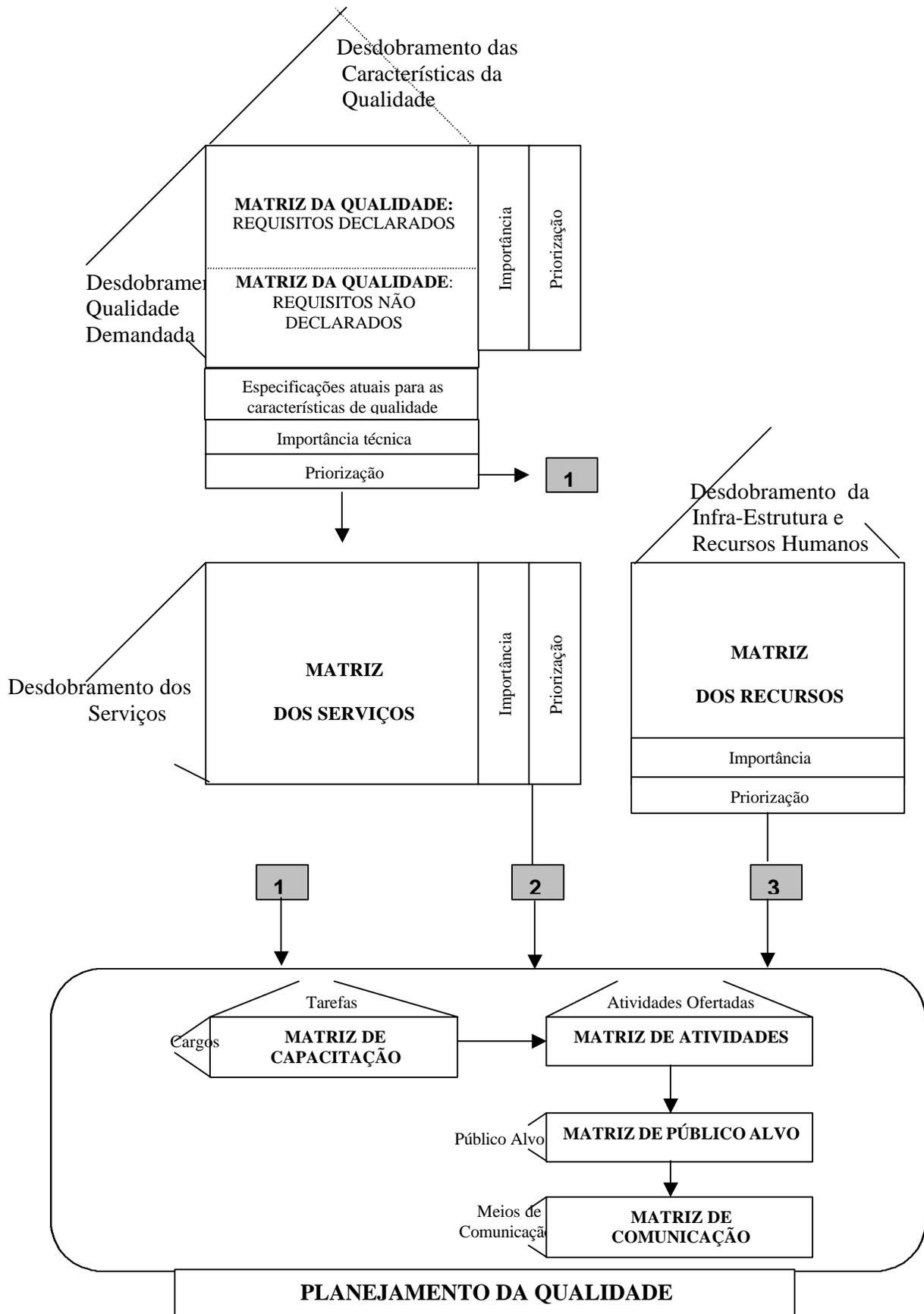


Figura 3.1 – Modelo Conceitual Proposto de QFD para Serviços

A Tabela 3.1. apresenta as etapas correspondentes ao modelo da Figura 3.1.

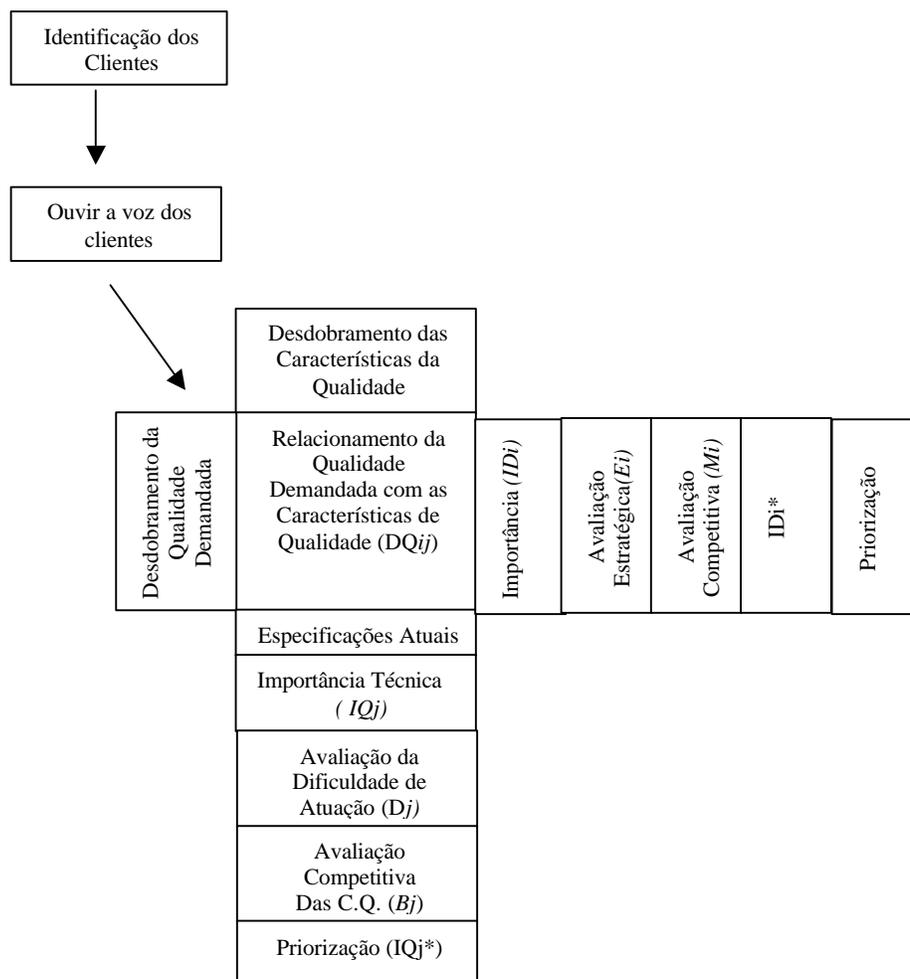
**Tabela 3.1. - Etapas do Modelo Conceitual de QFD desenvolvido**

<p><b>1. Matriz da Qualidade</b></p> <p>1.1. Identificação dos clientes</p> <p>1.2. Ouvir a voz do cliente (Pesquisa de Mercado): cliente e <i>benchmarking</i></p> <p>1.3. Desdobramento da qualidade demandada pelo cliente</p> <p>1.4. Importância dos itens da qualidade demandada (<math>ID_i</math>)</p> <p>1.5. Avaliação estratégica dos itens da qualidade demandada (<math>E_i</math>)</p> <p>1.6. Avaliação Competitiva dos itens da qualidade demandada (<math>M_i</math>)</p> <p>1.7. Priorização da Qualidade Demandada (<math>ID_i^*</math>)</p> <p>1.8. Desdobramento das características de qualidade (indicadores de qualidade)</p> <p>1.9. Relacionamento da qualidade demandada com as características de qualidade (<math>DQ_{ij}</math>)</p> <p>1.10. Especificações Atuais para as características de qualidade</p> <p>1.11. Importância das características de qualidade (<math>IQ_j</math>)</p> <p>1.12. Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade (<math>D_j</math>)</p> <p>1.13. Avaliação Competitiva das características de qualidade (<math>B_j</math>)</p> <p>1.14. Priorização das características de qualidade (<math>IQ_j^*</math>)</p> <p>1.15. Identificação das correlações entre as características de qualidade</p>
<p><b>2. Matriz dos Serviços</b></p> <p>2.1 Desdobramento dos Serviços</p> <p>2.2. Relacionamento das características de qualidade com os serviços (<math>PS_{ij}</math>)</p> <p>2.3. Importância dos Serviços (<math>IS_i</math>)</p> <p>2.4. Avaliação da dificuldade e tempo de implantação dos serviços (<math>F_i, T_i</math>)</p> <p>2.5. Priorização dos Serviços (<math>IS_i^*</math>)</p>
<p><b>3. Matriz dos Recursos</b></p> <p>3.1. Desdobramento da Infra-Estrutura e Recursos Humanos</p> <p>3.2. Relacionamento dos Serviços com os itens de infra-estrutura e recursos-humanos (<math>SR_{ij}</math>)</p> <p>3.3. Importância dos itens de infra-estrutura e recursos humanos (<math>IR_j</math>)</p> <p>3.4. Avaliação do custo e dificuldade de implantação dos itens de infra-estrutura e recursos humanos (<math>C_j, L_j</math>)</p> <p>3.5. Priorização dos itens de infra-estrutura e recursos humanos (<math>IR_j^*</math>)</p>
<p><b>4. Planejamento da qualidade</b></p> <p>4.1 Matriz de Capacitação</p> <p>4.2. Matriz de Atividades</p> <p>4.3. Matriz do Público Alvo</p> <p>4.3. Matriz de Comunicação</p> <p>4.4. Plano de Melhoria</p>

### 3.2.1. MATRIZ DA QUALIDADE

Matriz da Qualidade, segundo AKAO (1996) é uma sistematização das qualidades verdadeira, ou seja, o processo de conversão das qualidades efetivamente demandadas pelos clientes através de suas próprias palavras, considerando principalmente as funções, procedimentos gerenciais e técnicos a serem cumpridos pelas áreas funcionais da empresa. A Matriz da Qualidade expressa a relação existente entre essas funções e as características da qualidade em relação à Voz do Cliente. De acordo com AIBA *apud* AKAO (1996), a Matriz da Qualidade é um gráfico básico para planejar a qualidade.

A Matriz da Qualidade está apresentada em uma forma esquemática na figura 3.2. com os seus principais dados de entrada e de resultados a serem obtidos.



**Figura 3.2. –Matriz da Qualidade (MOTA, 1996)**

A construção da Matriz da Qualidade exige uma série de atividades que serão apresentadas e discutidas a seguir.

#### 3.2.1.1 *Identificação dos Clientes*

Esta é a primeira etapa do trabalho e visa a identificar de forma completa os clientes alvo do trabalho.

Nesta etapa devem estar listados alguns segmentos dos clientes que estão envolvidos no processo identificado, evitando, assim, que permaneça à margem do trabalho, o que implicaria o uso de informações tendenciosas. Devem ser listados os clientes externos e internos.

Para a orientação da Pesquisa de Mercado é necessária a segmentação dos distintos grupos, o que deverá gerar informações diferenciadas. É importante nesta situação identificar a existência de demandas conflitantes.

#### 3.2.1.2 *Ouvir a Voz dos Clientes*

Nesta etapa, a preocupação deve estar em ouvir a opinião diretamente do cliente, através de entrevistas e/ou questionários, visando a dar início ao desenvolvimento do QFD. As necessidades dos clientes devem surgir a partir de sua própria opinião e não somente através da suposição de membros da equipe da empresa. Esta é denominada a Qualidade Declarada pelo Cliente.

Escutando o cliente, evita-se dois enganos bastante comuns: supor que o cliente deseja e valorizar característica do serviço ao qual ele é indiferente, ou, ao contrário, desprezar aspectos que o cliente valoriza (RIBEIRO *et al.*, 2000).

Para fazer a identificação das demandas de qualidade, recomenda-se o uso das técnicas de pesquisa de mercado. Outras fontes de informação, como caixas de sugestão e registros de reclamações podem ser usados para complementar a identificação da qualidade demandada (RIBEIRO *et al.* 2000).

Nesta etapa também é necessária a identificação das empresas que estão posicionadas no mercado como referencial, isto é, na realização de visitas de *benchmarking* podem ser verificados os serviços e elementos componentes do sucesso da empresa visitada e que não estavam implantadas na empresa foco do trabalho, o que é denominado, neste trabalho, Qualidade não Declarada pelo Cliente.

Também nesta etapa em função dos elementos que são traduzidos como Qualidade não Declarada pelo Cliente, utiliza-se a ferramenta denominada *gemba*. O *gemba* é realizado por observação ao cliente enquanto ele está fisicamente na empresa estudada, através da visualização de suas atitudes a olho nu ou então através da gravação em vídeo de suas manifestações. Através do *gemba*, pode-se identificar situações onde o próprio consumidor sequer identificou, como possibilidade, a melhoria em receber o serviço. Nestas oportunidades o empreendedor, o dono do negócio, é quem pode perceber aquilo que poderá oferecer concretamente ao cliente.

### 3.2.1.3 *Desdobramento da Qualidade Demandada*

Esta etapa contempla o desdobramento da Qualidade Demandada em seus níveis primários, secundários e terciários, e a organização desses itens em uma árvore lógica.

Árvore lógica é a denominação utilizada para a representação gráfica de um diagrama em árvore, que é uma das 7 ferramentas gerenciais da qualidade, e permite identificar, em crescente grau de detalhamento (primário, secundário e terciário), todos os itens que possuam relação entre si (MOURA,1997). Dentro desta árvore lógica são organizados os itens levantados junto aos clientes durante a pesquisa de mercado, as qualidades demandadas e também os itens da qualidade não declarada, identificadas através de ferramentas já mencionadas, tais como o *benchmarking* e o *gemba*. Analisadas e elaborados os itens que compõem a Voz do Cliente, estes são organizados através de um diagrama de afinidades, que classifica dados verbais, coletados sobre um determinado problema, segundo suas afinidades e relações naturais

A árvore lógica da qualidade demandada forma o cabeçalho das linha da Matriz da Qualidade, desdobrando-a em níveis primário, secundário e terciário (ver figura 3.2).

### 3.2.1.4 *Importância dos itens de qualidade demandada (IDi)*

A importância dos itens da qualidade demandada é realizada junto aos clientes, durante a realização de um questionário fechado. Os clientes atribuem valores aos itens relacionados no questionário. Também podem ser incluídos, para uma

avaliação mais completa deste item, o histórico de reclamações da empresa ou os dados da assistência técnica.

É recomendada a utilização de uma escala previamente definida para ser apresentada ao cliente, durante a realização da pesquisa. É interessante que a escala possibilite uma avaliação precisa e imediata por parte dos clientes, sendo de fácil compreensão e utilização, além de permitir quantificações posteriores (RIBEIRO *et al.*, 2000).

Um exemplo de escala que pode ser utilizada está apresentado abaixo (RIBEIRO *et al.*, 2000):

- Muito importante – peso 2,0
- Importante – peso 1,0
- Pouco importante – peso 0,5

Na definição da importância dos itens de qualidade demandada é necessário fazer uma distribuição dos pesos de cada grupo de itens a fim de evitar distorções por parte de algum segmento pesquisado, e na seqüência obter a importância relativa final da Qualidade Demandada.

A seguir é apresentada a técnica de ponderação utilizada em RIBEIRO & MOTA (1996), onde se parte de 100 pontos e redistribue-se utilizando a escala sugerida de 0,5 (pouco importante), 1 (importante) e 2 (muito importante).

A importância dos itens da qualidade terciária deve ser ponderada pela importância dos itens de qualidade secundária, os quais por sua vez são ponderados pelos pesos dos itens de qualidade primária (ver Figura 3.3).

#### 3.2.1.5 Avaliação Estratégica dos itens da Qualidade Demandada (Ei)

Nesta etapa, cada item da qualidade demandada é analisado em relação a sua relevância para os negócios da instituição, tendo em vista as metas e o planejamento estratégico definido pela alta administração da empresa.

A análise é realizada em função da importância do item, em termos de competitividade e sobrevivência estratégica para a empresa. A escala sugerida para a definição do índice *Ei* é a que segue:

- 0,5 – Importância pequena
- 1,0 – Importância média
- 1,5 – Importância grande
- 2,0 – Importância muito grande (vital para a sobrevivência)

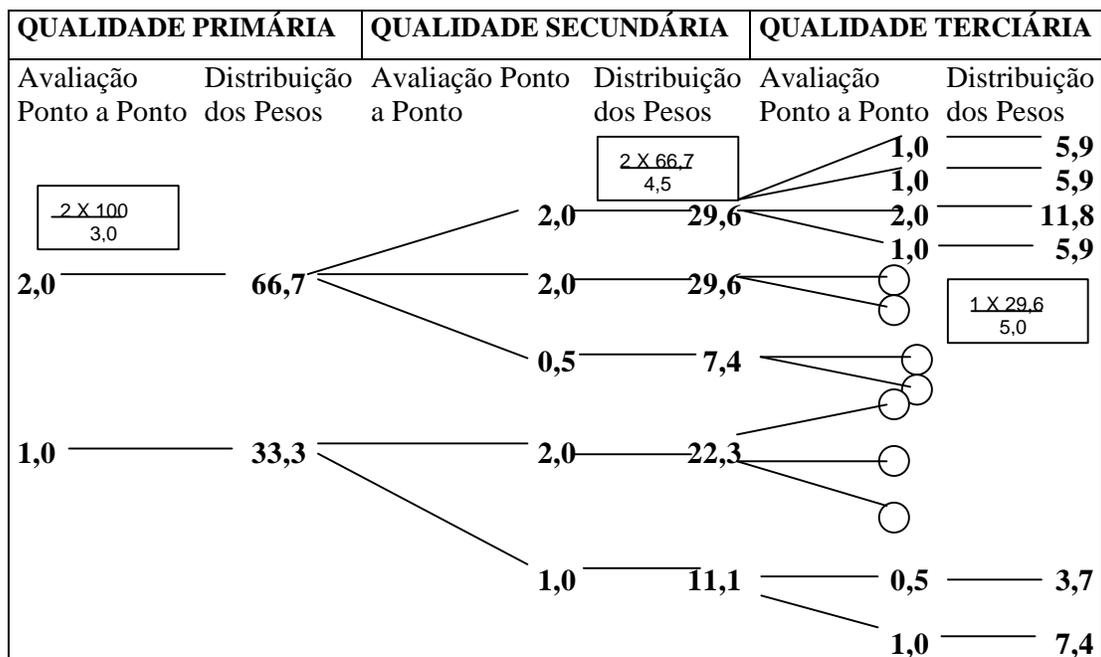
### 3.2.1.6 Avaliação Competitiva dos itens da Qualidade Demandada ( $M_i$ )

Nesta etapa se avalia cada item da qualidade demandada em relação à concorrência (*benchmark*). Esta comparação deve ser realizada em relação a empresas que se apresentam competitivas no mercado, salientando os pontos fortes da instituição em análise, bem como aqueles que se encontram em oportunidades de melhoria.

O índice utilizado para posicionar a empresa em relação à concorrência é designado por  $M_i$ , sendo possível quantificar as melhorias necessárias à mesma.

A escala sugerida para a avaliação do  $M_i$  é a seguinte:

- 0,5 – Acima da concorrência
- 1,0 – Similar à concorrência
- 1,5 – Abaixo da concorrência
- 2,0 – Muito abaixo da concorrência



**Figura 3.3. – Definição da importância relativa dos itens da Qualidade Demandada (RIBEIRO & MOTA, 1996)**

### 3.2.1.7 Priorização dos itens da qualidade demandada ( $IDi^*$ )

A priorização dos itens da qualidade demandada é realizada a partir da importância de cada item pontuado pelo cliente e do resultado da avaliação estratégica e da avaliação competitiva.

Para tanto, é utilizado o índice de importância definido pelos clientes ( $IDi$ ) para cada um dos itens de qualidade demandada, corrigido pela consideração dos aspectos estratégicos e competitivos. Assim, ter-se-á um índice de importância corrigido:  $IDi^*$ .

O índice de importância corrigido é calculado com a seguinte fórmula:

$$ID^* = ID_i \times \sqrt{E_i} \times \sqrt{M_i}$$

Onde:

$IDi^*$  = índice de importância corrigido da qualidade demandada

$IDi$  = índice de importância da qualidade demandada

$Ei$  = avaliação estratégica dos itens de qualidade demandada

$Mi$  = avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada (*benchmark*)

A lógica da priorização do  $IDi^*$  considera que, se um item de Qualidade Demandada tem importância estratégica muito grande ( $Ei=2,0$ ) e na avaliação competitiva a empresa se encontra muito abaixo da concorrência ( $Mi = 2,0$ ), o produto das raízes da fórmula (3.1) dobra o valor da importância da Qualidade Demandada ( $IDi$ ), enquanto que, se o item possui importância estratégica pequena ( $Ei=0,5$ ) e a empresa está acima da concorrência ( $Mi = 0,5$ ), o produto das raízes reduz pela metade a importância da Qualidade Demandada. Esta mesma lógica vale para as outras fórmulas de priorização, que serão apresentadas posteriormente, e justifica que o uso das escalas varie sempre de 0,5 a 2,0.

Como pode ser visto, para a priorização da qualidade demandada são considerados simultaneamente três aspectos, ou seja, a ótica do cliente (qualidade declarada e não declarada), a estratégia da empresa e a concorrência.

### 3.2.1.8 Desdobramento das Características de qualidade (indicadores de qualidade)

Nesta etapa devem ser estabelecidas as características da qualidade associadas a cada item de demanda da qualidade apontado pelo cliente. Estas

características devem se apresentar de forma que traduzam as demandas da qualidade em requisitos técnicos, mensuráveis e objetivos.

A definição das características da qualidade deve ser realizada por equipe multifuncional que represente a prestação do serviço em foco, onde os participantes tenham familiaridade com os processos em debate.

Essas características servirão de indicadores da obtenção, ou não, das demandas de qualidade dos clientes. É importante evitar distorções a fim de não comprometer todo o trabalho desenvolvido.

As características da qualidade devem ser organizadas em uma árvore lógica e, a seguir, dispostas na parte superior da Matriz da Qualidade, formando o cabeçalho das colunas (RIBEIRO *et al.*, 2000).

### 3.2.1.9 *Relacionamento da Qualidade Demandada com as Características de Qualidade (DQij)*

Nesta etapa realiza-se o preenchimento da Matriz da Qualidade, quando são estabelecidos os relacionamentos entre a Qualidade Demandada e as Características de Qualidade, que segundo RIBEIRO & MOTA (1996), facilita a visualização da transcrição da linguagem do cliente para a linguagem da empresa (linguagem técnica). Os itens da qualidade são cruzados com os das características de qualidade e são estabelecidas as intensidades dos relacionamentos.

A intensidade do relacionamento entre os itens da qualidade demandada e das características da qualidade ( $DQ_{ij}$ ) pode ser indicada por símbolos, os quais representam relações fortes, médias e fracas, enquanto que a outra forma de representar a intensidade seria através da atribuição de pesos (valores).

Serão utilizados os seguintes valores para representar as relações fortes, médias e fracas entre a Qualidade Demandada e as Características de Qualidade ( $DQ_{ij}$ ):

Relação Forte	—————▶	peso 9
Relação Média	—————▶	peso 3
Relação Fraca	—————▶	peso 1

Para fins de quantificação, os relacionamentos podem receber outras ponderações. Os pesos que foram sugeridos são aqueles propostos nos trabalhos de MIZUNO & AKAO (1994).

Existem algumas regras básicas que devem ser observadas após o preenchimento das matrizes: a inconsistência, aparece quando a maioria das relações se apresenta fracas. Neste caso as características da qualidade não estão traduzindo de forma adequada a qualidade demandada pelos clientes; a superfluidade, quando existe a presença de colunas em branco, o que significa que a característica de qualidade em foco não atende a nenhuma Qualidade Demandada pelo cliente; e por último a falta de mensuração adequada, quando existem linhas em branco, denotando que não foi atribuída nenhuma característica de qualidade para mensurar a respectiva Qualidade Demandada pelo cliente.

#### 3.2.1.10 *Especificações Atuais para as características de qualidade*

Esta etapa contempla a identificação das especificações atualmente empregadas na empresa para as Características da Qualidade listadas pela equipe multifuncional. Essas especificações constituem um indicativo dos padrões de qualidade vigentes na instituição e constituirão o referencial para a elaboração do plano de melhoria das especificações dentro do planejamento da qualidade do serviço (RIBEIRO *et al.*, 2000).

#### 3.2.1.11 *Importância das características de qualidade (IQj)*

Nesta etapa é feita a determinação da importância de cada característica de qualidade. Isso é feito considerando os relacionamentos que as características de qualidade mantém com os itens da qualidade demandada e também a importância relativa destes últimos.

A fórmula utilizada é a seguinte (RIBEIRO *et al.*, 2000):

$$IQ_j = \sum_{i=1}^n IDi^* \times DQ_{ij}$$

Onde:

$IQ_j$  = importância das características de Qualidade (importância técnica)

$IDi^*$  = índice de importância corrigida da Qualidade Demandada

$DQ_{ij}$  = intensidade do relacionamento entre os itens da Qualidade Demandada e das Características da Qualidade

O resultado encontrado servirá para o cálculo da respectiva importância corrigida e para a priorização das Características de Qualidade, revelando onde devem ser concentrados os esforços de melhoria.

#### 3.2.1.12 Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade ( $D_j$ )

Nesta etapa, avalia-se a dificuldade de modificar as especificações das características de qualidade. Para avaliação deste índice pode ser utilizada a seguinte escala:

- 0,5 – muito difícil
- 1,0 – Difícil
- 1,5 – Moderado
- 2,0 – Fácil

#### 3.2.1.13 Avaliação Competitiva das características de qualidade ( $B_j$ )

É importante avaliar os padrões da concorrência, para a adequada priorização das características de qualidade a serem trabalhadas, necessitando-se para isto a realização de um *benchmark* técnico. A partir dos aspectos técnicos, a performance da empresa é comparada com a concorrência. São utilizados como parâmetros de avaliação as especificações definidas na etapa 3.2.1.10.

A avaliação competitiva das características de qualidade é realizada nos mesmos moldes da avaliação competitiva das demandas de qualidade, sendo utilizada a mesma escala proposta anteriormente:

- 0,5 – acima da concorrência
- 1,0- similar à concorrência
- 1,5 – abaixo da concorrência
- 2,0 – muito abaixo da concorrência

#### 3.2.1.14 *Priorização das Características de qualidade (IQj\*)*

A priorização das características de qualidade é realizada através do índice de importância corrigido. Esse índice é calculado considerando a importância das características de qualidade (etapa 3.2.1.11), a dificuldade de atuação sobre as Características (etapa 3.2.1.12) e os resultados da avaliação competitiva (etapa 3.2.1.13 – *benchmark* técnico).

Este índice permite identificar quais são as características de qualidade que, caso desenvolvidas, terão um maior impacto sobre a satisfação dos clientes. Assim, a priorização é feita com base no índice de importância corrigido (IQj\*), o qual é calculado através da fórmula:

$$IQ_j = IQ_j \times \sqrt{D_j} \times \sqrt{B_j}$$

Onde,

$IQ_j^*$  = importância corrigida das características de qualidade

$IQ_j$  = importância das características de qualidade (importância técnica)

$D_j$  = avaliação da dificuldade de atuação

$B_j$  = avaliação da competitividade (*benchmark* técnico)

#### 3.2.1.15 *Identificação das correlações entre as características de qualidade*

Esta etapa tem por finalidade identificar a influência que uma característica de qualidade pode ter sobre as demais. Algumas vezes, o atendimento de uma característica de qualidade pode prejudicar ou facilitar o atendimento de uma outra característica de qualidade. Essa etapa auxilia na identificação e compreensão de objetivos conflitantes. As correlações podem ser positivas ou negativas, e fortes ou fracas, sendo sugerido os seguintes símbolos para representar essas correlações (RIBEIRO *et al.*, 2000).

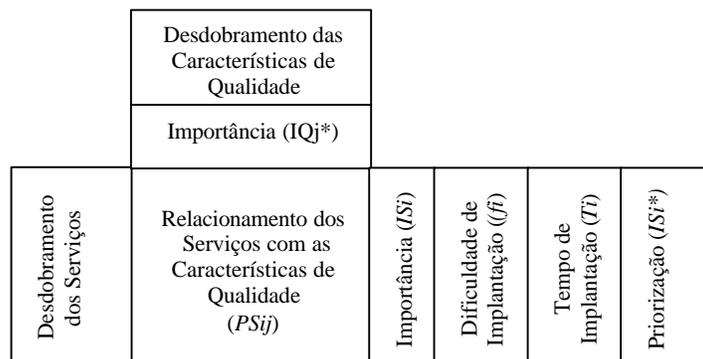
- (=) negativa forte
- (-) negativa fraca
- (+) positiva fraca
- (\*) positiva forte

As características de qualidade devem ser analisadas *par a par*, e verifica-se a eventual existência de correlação (dependência) entre as características.

### 3.2.2. MATRIZ DOS SERVIÇOS

A Matriz dos Serviços relaciona as características de qualidade com os diversos serviços que compõem a prestação de um serviço. O objetivo é evidenciar os serviços que influenciam as características de qualidade anteriormente destacadas. Isso auxiliará na identificação de procedimentos críticos para a qualidade dos serviços prestados, possibilitando a priorização dos serviços a serem desenvolvidos.

O preenchimento da matriz dos serviços permite a visualização da importância de cada procedimento na composição dos diversos serviços prestados. É uma atividade central para o planejamento da qualidade dos processos. A matriz dos serviços revela a contribuição de cada procedimento e, portanto, de cada funcionário para a qualidade do serviço final prestado ao cliente. Assim ajuda a estabelecer um senso de responsabilidade pelo procedimento executado. A Figura 3.4., a seguir, apresenta de forma esquemática a matriz dos serviços.



**Figura 3.4 – Matriz dos Serviços**

#### 3.2.2.1 Desdobramento dos Serviços

Os processos de prestação de Serviços são desdobrados em seus procedimentos individuais, permitindo identificar todas as atividades associadas à prestação de um determinado serviço, conforme RIBEIRO & MOTA (1996).

### 3.2.2.2 – *Relacionamento das características de qualidade com os serviços (PSij)*

Esta etapa consiste em avaliar o grau de relacionamento entre os serviços e as características de qualidade.

A mesma escala e regras apresentada em 3.2.1.9. pode ser usada aqui. A avaliação do relacionamento permite identificar quais os serviços que estão mais fortemente relacionados ao atendimento das características de qualidade e, por conseguinte, ao atendimento da qualidade demandada pelo cliente.

### 3.2.2.3 - *Importância dos Serviços (ISi)*

A definição da importância dos Serviços tem por objetivo fornecer uma medida concreta para avaliar o quanto o serviço está ligado à obtenção das características da qualidade, possibilitando a visualização daqueles serviços de maior importância para a qualidade. A adequação dos procedimentos à satisfação das características de qualidade conduz à melhoria da qualidade dos serviços.

A importância dos procedimentos é calculada considerando:

(i) a intensidade dos relacionamentos entre um determinado serviço e as características de qualidade e (ii) a importância definida para as características de qualidade.

A fórmula de cálculo utilizada é a seguinte (RIBEIRO *et al.*, 2000):

$$IS_j = \sum_{j=1}^n SQ_{ij} \times IQ_j^*$$

Onde:

$IS_i$  = importância dos serviços

$SQ_{ij}$  = intensidade do relacionamento entre os procedimentos e as características da qualidade

$IQ_j^*$  = índice de importância corrigido das características de qualidade

### 3.2.2.4 *Avaliação da dificuldade e tempo de implantação dos serviços (Fi, Ti)*

Nesta etapa, todos os Serviços são avaliados em relação à dificuldade e o tempo necessários para implantar melhorias no respectivo serviço. A avaliação pode ser feita usando a escala a seguir (RIBEIRO *et al.*, 2000):

Dificuldade de implantação		Tempo de implantação	
0,5	Muito difícil	0,5	Muito Grande
1,0	Difícil	0,5	Grande
1,5	Moderada	1,5	Moderado
2,0	Fácil	2,0	Pequeno

### 3.2.2.5 Priorização dos Serviços ( $ISi^*$ )

A priorização dos Serviços é realizada a partir da consideração da importância aferida a esses serviços e dos aspectos práticos de sua implementação, ou seja, tempo e dificuldade de implantação de melhorias.

A consideração de aspectos de implantação, como dificuldade e tempo, é fundamental na medida em que, em um primeiro momento, é mais interessante desenvolver aqueles procedimentos que responderão mais prontamente às melhorias realizadas. É importante destacar que na escolha dos serviços a serem desenvolvidos já estão sendo levados em consideração os aspectos de satisfação do cliente, na medida em que a importância dos serviços é determinada a partir da importância corrigida das características de qualidade.

A fórmula utilizada para o cálculo de  $ISi^*$ , para a priorização dos serviços a serem desenvolvidos é a seguinte (RIBEIRO *et al.*, 2000):

$$IS_i^* = IS_i \times \sqrt{F_i} \times \sqrt{T_i}$$

Onde:

$ISi^*$  = importância corrigidas dos serviços

$ISi$  = importância dos serviços

$F_i$  = dificuldade de implantação do serviço

$T_i$  = tempo de implantação do serviço

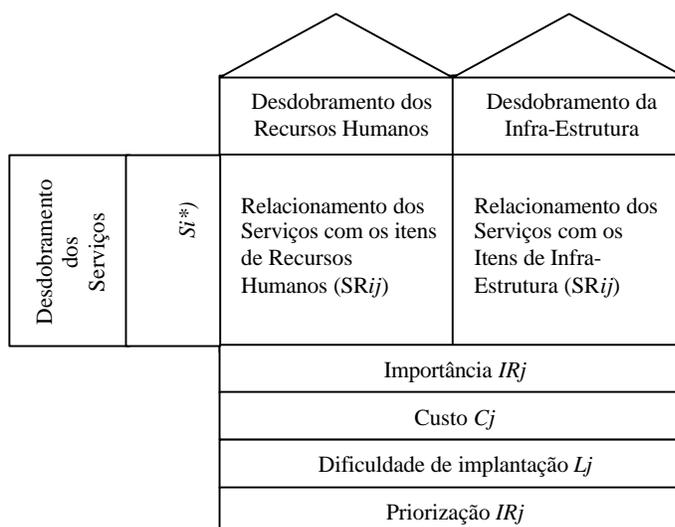
A prioridade de um determinado serviço será tanto maior quanto maior for a sua respectiva importância corrigida.

### 3.2.3. MATRIZ DOS RECURSOS

A Matriz dos Recursos contém tanto a quantificação dos itens de recursos humanos como os referentes à infra-estrutura para o atendimento das Características da Qualidade, bem como dos Procedimentos dos Serviços.

Como os procedimentos foram anteriormente vinculados às características de qualidade, é possível relacionar, de forma indireta, as características de qualidade aos recursos humanos e à infra-estrutura necessários a sua realização. Após o seu total preenchimento torna-se possível traçar um perfil das mudanças necessárias para os recursos priorizados, visando, através da manutenção/melhoria dos serviços prestados e das características de qualidade, a se chegar ao atendimento da Qualidade Demandada pelo Cliente.

A Figura 3.5. apresenta de forma esquemática a Matriz dos Recursos.



**Figura 3.5. – Matriz dos Recursos**

#### 3.2.3.1 Desdobramento da Infra-Estrutura e Recursos Humanos

Nesta etapa devem ser listados o pessoal, equipamentos e os componentes da estrutura física necessários para atender os procedimentos que constituem a prestação dos serviços.

Neste desdobramento, é interessante considerar os recursos humanos, de todos os níveis, necessários para a realização dos procedimentos que constituem os serviços prestados.

Da mesma forma, é importante considerar todos os tipos de equipamentos possíveis de serem utilizados (aqueles atualmente em utilização, possíveis modificações e mesmo outros equipamentos que possam ser adquiridos) e outros componentes da estrutura física. Serão priorizados aqueles equipamentos ou componentes da infra-estrutura que auxiliem na execução dos procedimentos mais importantes para a qualidade (RIBEIRO *et al.*, 2000).

### 3.2.3.2 – *Relacionamento dos Serviços com os itens de infra-estrutura e recursos-humanos (SR<sub>ij</sub>)*

Esta etapa contempla o preenchimento da Matriz dos Recursos. Os procedimentos são cruzados com os itens de infra-estrutura e recursos humanos e a intensidade dos relacionamentos é avaliada. Para avaliar o grau de relacionamento, pode ser usada a mesma escala sugerida nas etapas 3.2.1.9 e 3.2.2.2 (RIBEIRO *et al.*, 2000).

### 3.2.3.3 – *Importância dos itens de infra-estrutura e recursos humanos (IR<sub>j</sub>)*

A definição da importância dos itens de infra-estrutura e recursos humanos permite avaliar quanto estes itens contribuem para a melhoria dos serviços e, portanto, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Essa definição é básica para o estabelecimento de um plano de melhorias.

A importância é calculada considerando:

(i) a intensidade do relacionamento dos serviços com os itens de infra-estrutura e recursos humanos ( $SR_{ij}$ ), e

(ii) da importância definida para os procedimentos, através da consideração do índice de importância corrigido ( $IS_i^*$ ).

Para o cálculo da importância dos itens de infra-estrutura e recursos humanos é utilizada a fórmula (RIBEIRO *et al.*, 2000):

$$IR_j = \sum_{i=1}^n SR_{ij} \times IS_i^*$$

Onde:

$IR_j$  = importância dos itens de infra-estrutura e recursos humanos

$SR_{ij}$  = intensidade do relacionamento entre as etapas dos procedimentos e os itens de infra-estrutura e recursos humanos

$ISi^*$  = importância corrigida dos serviços

#### 3.2.3.4 Avaliação do custo e dificuldade de implantação dos itens de infra-estrutura e recursos humanos ( $C_j$ , $L_j$ )

É importante avaliar os itens de infra-estrutura e recursos humanos em relação a custos, a fim de incluir fatores financeiros na priorização que será feita a seguir: é fundamental a inclusão de uma análise de custo/benefício das tecnologias que estão sendo utilizadas ou que estarão sendo propostas para utilização na empresa.

Deve-se considerar nesta análise aspectos ligados ao custo de implantação e manutenção dos recursos físicos e humanos que estejam sendo propostos.

Esta avaliação é realizada utilizando a seguinte escala (RIBEIRO *et al.*, 2000):

- 0,5 – Custo muito alto
- 1,0 – Custo alto
- 1,5 – Custo moderado
- 2,0 – Custo baixo

Também é importante avaliar a dificuldade de implantação de um item de recursos humanos ou infra-estrutura do ponto de vista técnico e em função de considerações operacionais.

A avaliação da dificuldade de implantação de determinado item é realizada com a utilização da seguinte escala (RIBEIRO *et al.*, 2000):

- 0,5 – Muito difícil
- 1,0 – Difícil
- 1,5 – Moderada
- 2,0 – Fácil

### 3.2.3.5 Priorização dos itens de infra-estrutura e recursos humanos ( $IR_j^*$ )

Esta etapa permite selecionar os itens cujo desenvolvimento e implementação trarão maiores vantagens na realização das etapas dos procedimentos que compõem os serviços. Essa priorização é realizada com base no índice de importância de recursos humanos e infra-estrutura ( $IR_j$ ), destacada na etapa 3.2.3.3., e também incorpora a avaliação de custo ( $C_j$ ) e a dificuldade de implantação ( $L_j$ ).

O índice de importância corrigido dos itens de infra-estrutura e recursos humanos é calculado com a seguinte fórmula:

$$IR_j^* = IR_j \times \sqrt{C_j} \times \sqrt{L_j}$$

Onde,

$IR_j^*$  = importância corrigida dos itens de infra-estrutura e recursos humanos

$IR_j$  = importância dos itens de infra-estrutura e recursos humanos

$C_j$  = custo de implantação dos itens de infra-estrutura e recursos humanos

$L_j$  = dificuldade de implantação dos itens de infra-estrutura e recursos humanos

## 3.2.4. PLANEJAMENTO DA QUALIDADE

O Planejamento da Qualidade é a última etapa do modelo conceitual proposto nesta dissertação, onde estarão delineados os passos para o reforçar o sistema da qualidade existente.

O Planejamento da Qualidade é composto por cinco etapas conforme a ordem a seguir:

- Matriz de Capacitação
- Matriz de Atividades Oferecidas aos Sócios
- Matriz de Público Alvo
- Matriz de Comunicação
- Plano de Melhoria

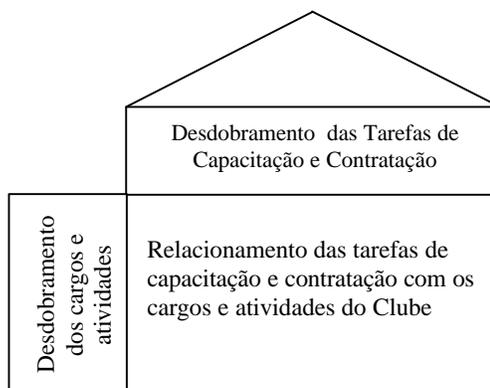
O Planejamento da Qualidade estará acompanhado de um enfoque em retenção de clientes. Conforme RIGBY (2000) a Retenção do Cliente aumenta a receita da empresa prolongando a duração média do relacionamento com ele. A eliminação das causas que levam os clientes a abandonar a empresa e o esforço relativo a tudo que influi na fidelidade dos clientes melhora a Retenção. A permanência dos funcionários que têm os conhecimentos, as aptidões e os relacionamentos cruciais pode ser vital para esta Retenção.

Todos os elementos acima citados poderão permitir que o uso da ferramenta de fidelização de clientes aumente a possibilidade de sucesso quando do Plano de Melhoria.

#### 3.2.4.1 *Matriz de Capacitação*

A *Matriz de Capacitação* foi elaborada cruzando as funções da força trabalho envolvidas no desempenho das atividades diárias do Clube (linhas) com os itens que comporão o treinamento da força de trabalho (colunas).

A partir da elaboração da Matriz de Capacitação foi analisada, pela equipe multidisciplinar, a relação existente entre os colaboradores, diretores e terceirizados e a necessidade de contratação, treinamento e motivação, conforme se pode verificar a seguir:

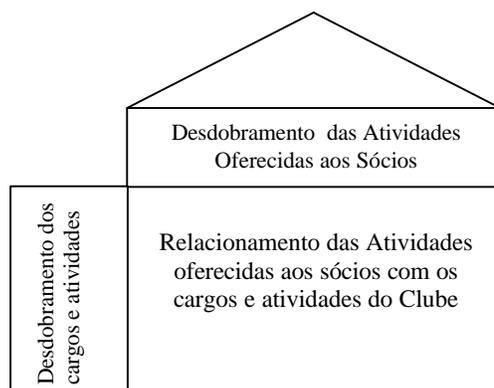


**Figura 3.6 – Esquema da Matriz de Capacitação**

### 3.2.4.2 *Matriz de Atividades Oferecidas aos Sócios*

A *Matriz de Atividades* relaciona a força de trabalho do Clube (linhas), ou seja, o pessoal que está envolvido no desenvolvimento dos objetivos do Clube com as atividades a serem oferecidas aos sócios.

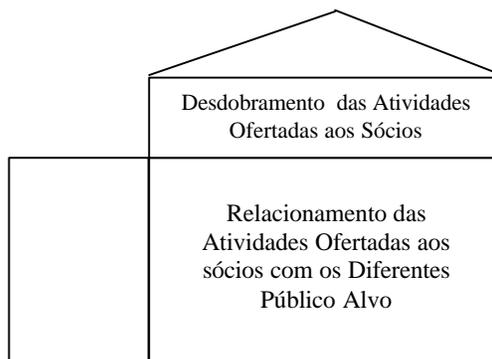
O objetivo desta Matriz é identificar quais os membros da força de trabalho estará envolvido em cada atividade que será oferecida aos sócios, promovendo o envolvimento de cada um dos indicados em todas as etapas da implementação da atividade.



**Figura 3.7. – Esquema da Matriz de Atividades Ofertadas**

### 3.2.4.3 – *Matriz de Público Alvo*

A *Matriz de Público Alvo* relaciona as atividades a serem oferecidas aos sócios com os diferentes públicos que frequentam o clube. O objetivo desta Matriz é assegurar que todos os públicos serão atendidos com atividades apropriadas. Além disso, essa Matriz é fundamental para auxiliar na priorização das atividades a serem oferecidas, uma vez que seria impossível tornar disponível todas as atividades logo no primeiro ano.



**Figura 3.8 – Esquema da Matriz de Público Alvo**

### 3.2.4.3.1 -Avaliação do Custo das Atividades

Para a priorização das atividades foi considerado o custo de implantação e de manutenção da atividade, frente às disponibilidades financeiras e de pessoal existente. Foi utilizada a seguinte escala de graduação em relação ao custo:

0,5	Custo muito alto	Mais de R\$ 10.000,00
1,0	Custo alto	Entre R\$ 5.000 e 10.000,00
1,5	Custo moderado	Entre R\$ 2.000,00 e 5.000,00
2	Custo baixo	Menos de R\$ 2.000,00

### 3.2.4.3.2 -Avaliação da Importância das Diferentes Faixas Etárias de Público (IFi)

Nesta etapa a avaliação é realizada através das diferentes faixas etárias existentes e que fazem parte do Quadro Social, considerando a distribuição dos sócios por sexo.

A escala utilizada para avaliação dessas fixas é proporcional ao volume de sócios em cada faixa:

<b>Pouco</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Muito</b>
--------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	--------------

### 3.2.4.3.3 - Avaliação da Importância das Diferentes Atividades (Rij)

Nesta etapa se avalia cada item das Atividades Oferecidas aos Sócios em relação às diferentes faixas etárias que o Clube comporta.

O preenchimento da Matriz é realizado através do estabelecimento do relacionamento entre as linhas e as colunas, ou seja, as diferentes faixas etárias são cruzadas com as diferentes atividades oferecidas aos sócios e são estabelecidas as intensidades de relacionamento

Serão utilizados os seguintes valores a serem utilizados para representar as relações fortes, médias e fracas entre as Faixas Etárias e as Atividades Oferecidas:

<b>Relação Forte</b>	—————▶	<b>Peso 9</b>
<b>Relação Média</b>	—————▶	<b>Peso 3</b>
<b>Relação Fraca</b>	—————▶	<b>Peso 1</b>

#### 3.2.4.3.4 - Priorização das Atividades aos Sócios

A priorização das atividades aos sócios é realizada a partir da importância de cada item pontuado em relação às faixas de sócios e a sua relação com o custo de implantação e manutenção da atividade, calculado com a seguinte fórmula:

$$IA_j^* = IA_j \times \sqrt{CC_j} \times \sqrt{CM_j}$$

Onde,

$IA_j^*$  = Índice de Importância Corrigido das Atividades aos Sócios conforme Público Alvo

$IA_j$  = Importância da Atividade  $j$

$IA_j = IF_i \times Rij$  (relacionamentos no interior da matriz do  $j$ )

$IA_j$  = Importância da Atividade  $j$

$IF_i$  = Importância das Diferentes Faixas Etárias

$Rij$  = Avaliação da Importância das Diferentes Atividades entre  $i$  e  $j$

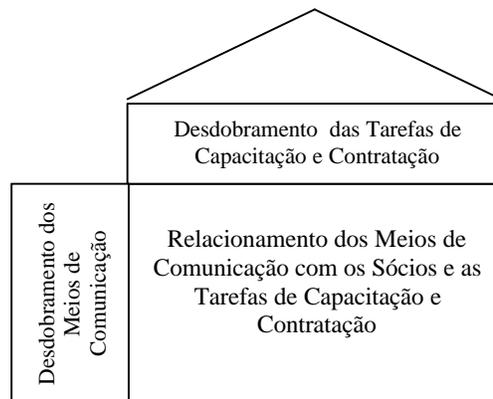
$CC_j$  = Custo de Criação da Atividade  $j$

$CM_j$  = Custo para Manutenção da Atividade  $j$

#### 3.2.4.4 – Matriz de Comunicação

A Matriz de Comunicação relaciona as diferentes forma de comunicação com os associados e as atividades a serem oferecidas aos sócios. O objetivo desta Matriz é identificar como deve ser promovido o contato com o sócio no momento da promoção de cada uma das atividades.

O preenchimento da Matriz de Comunicação permite visualizar qual o canal de comunicação com o sócio-interessado que será utilizado para fazer com que ele tome conhecimento da atividade que será desenvolvida no Clube, podendo, desta forma, tomar parte dos eventos promovidos pelo Clube.



**Figura 3.9 – Esquema da Matriz de Comunicação**

#### 3.2.4.5- Cronograma do Plano de Melhoria

Para a implantação do Plano de Melhoria serão utilizadas as próprias Matrizes anteriormente descritas e pontuadas. O objetivo, no entanto, da existência de um cronograma para implantação do Plano de Melhoria é a de estabelecer os prazos possíveis para a implantação do mesmo.

O Cronograma do Plano de Melhoria é a última etapa do modelo conceitual proposto nesta dissertação, onde estarão delineados os tempos a serem utilizados para reforçar o sistema de qualidade a ser implantado.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTUDO DE CASO**

#### **4.1 INTRODUÇÃO**

O consumidor, em geral, tem mantido o seu orçamento através do controle de suas despesas. As sucessivas crises econômicas pelas quais o Brasil vem atravessando, permite-nos deduzir que estes consumidores têm buscado caminhos para o melhor uso de suas possibilidades financeiras, muitas vezes, por certo, já estagnadas. Em contraposição os empresários, mantêm o preço de suas mercadorias e de seus serviços no topo máximo de valor, tendo em vista margens de lucro reduzidas frente às mesmas crises econômicas enfrentadas e à forte concorrência encontrada.

Tendo por hipótese que os aumentos de preços já estão proporcionando o máximo de receita adicional, o desafio, portanto, que se apresenta às empresas em geral, e em particular às empresas e instituições de entretenimento, se faz sentir, porque diante da grande quantidade de oferta somente as empresas que se destacarem por inovação e criatividade poderão chamar a atenção de seu público e conquistar sucesso.

De acordo com WOLF (2000), o consumidor das empresas de entretenimento se fragmentou em blocos menores e têm diante de si uma avalanche de escolhas, mas isto não significa que todas as opções sejam boas. Na atual economia do entretenimento, a concorrência acontece em diversos cenários: em casa, no escritório, no assento do avião, no restaurante, nos cinemas multiplex dos shopping centers, em todos os comerciais de TV, nas propagandas da mídia impressa e em todos os lugares onde as mercadorias e serviços empregam técnicas do negócio do entretenimento para atrair consumidores.

Desta forma, verifica-se que o local onde tradicionalmente as pessoas buscavam seu entretenimento através do esporte e diversão, tais como os clubes sociais e esportivos, estão com seu público diminuído e com sérios entraves administrativos que resultam de gestões pouco criativas e inovadoras.

Os prédios e casas contemporâneos têm sido construídos com sua própria área de lazer, contando inclusive com piscinas. A fácil disponibilidade de acesso às praias do litoral, nos finais de semana, feriados e férias, faz com que os sócios atuais e potenciais viam seus interesses para formas diversas daquelas tradicionalmente oferecidas pelos clubes. A concorrência aos clubes está em todo o lugar. Assim, aquilo que em outra época atraía os sócios, tal como as piscinas em clima de verão, em especial no Estado do Rio Grande do Sul, hoje não é mais atrativo.

Através de pesquisa promovida para a realização desta Dissertação através de consulta em bibliotecas, internet e diretamente em Clubes no Estado do Rio Grande do Sul e do Brasil, identificou-se a ausência de trabalhos específicos que venham sendo realizados em clubes sociais e esportivos, visando a sua gestão e oportunidades de melhoria para atração de público. Verificou-se, assim, este nicho de mercado como ainda não explorado pelo mercado para a implantação de Programas de Melhoria. E, concluiu-se pela oportunidade da presente Dissertação cuja Metodologia utilizada também poderá ser desenvolvida em outros clubes sociais e esportivos.

Para o desenvolvimento do trabalho e a possibilidade de um Estudo de Caso, a Direção do Petrópole Tênis Clube (denominado neste trabalho simplesmente como PTC), na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, disponibilizou suas dependências e informações de gestão.

## **4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PETRÓPOLE TÊNIS CLUBE E SEU AMBIENTE**

Conforme GIORGETTA (1999), o espaço em que está situado o PTC até o ano de 1940, era de propriedade da Caixa Econômica Federal e se constituía na sede de uma fazenda, estando ali instalados as estrebarias e tambos de leite.

No ano de 1940, a CEF decidiu lotear aquelas terras, vendendo os lotes. Reservou, no entanto, espaço físico suficiente para a criação de um Clube, a partir da sede da fazenda e, a todo comprador de um lote, era também destinado um título do Clube em formação.

Em 7 de setembro de 1941 foi oficialmente criado o Petrópole Tênis Clube, tendo como primeiro Presidente um representante da Caixa Econômica Federal. O Clube foi reconhecido como de Utilidade Pública por Decreto em 14 de outubro de 1949, pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

No final da década de 40 foram construídas a primeira piscina, com as medidas oficiais para competição, e quadras de tênis.

No ano de 1963, durante a competição esportiva denominada “UNIVERSIADES”, foi lançada a Pedra Fundamental para a Construção do Ginásio, que veio a ser inaugurado em 07 de setembro de 1968, na Presidência de Loyd Polidoro.

Ainda na década de 60, fez-se necessária a aquisição de mais espaço para a expansão do Clube, onde foi construído o campo de futebol e mais quadras de tênis.

Já nos anos 80 e 90 foram realizadas obras de reforma das piscinas e construção de quadras cobertas de tênis.

Nos seus 58 anos de existência, o PTC vem se destacando especialmente como um clube de tênis. No entanto, na travessia deste período o Clube já se fez referencial em outros esportes, tais como futebol de salão e basquete. O PTC também já elegeu candidatas que vieram a se classificar como Miss Brasil, sendo elas: Maria José Cardoso e Ieda Maria Vargas.

Hoje o Clube ocupa uma área nobre do bairro Petrópolis, zona onde há renovação acelerada dos prédios até então existentes. São novas construções destinadas a um público da classe média.

### **4.3 PROBLEMÁTICA DO CLUBE**

O número de sócios que vem se afastando do Clube nos últimos anos se apresenta em percentuais maiores do que aqueles que ingressam no PTC, ou seja, são 2.518 sócios com mais de dois anos de atraso com mensalidades, contra 1590 atuais sócios, ou até dois anos de atraso. Destes últimos, 445 são sócios remidos (não pagam mensalidades); 491, estão em dia com sua mensalidade e o restante, em número de 654, estão com as mensalidades em atraso ou licenciados do Clube.

As dificuldades financeiras, devido a todos estes fatores, vêm se acumulando através dos anos, implicando obstáculos para fornecer ao associado um

ambiente com uma manutenção permanente e apropriada, com novos atrativos e a capacitação da equipe que serve à entidade.

Esta realidade fez com que a Direção do Petrópole Tênis Clube desejasse rever suas características históricas, visando a se manter como um espaço de lazer atrativo aos sócios.

A partir de reuniões promovidas junto à Presidência e à Diretoria do Clube, debateu-se e aprofundou-se a análise sobre o cenário em que está inserido o PTC.

Constatou-se, na Diretoria, o desejo de identificar, quais os caminhos que devem ser adotados para satisfazer o cliente, fazendo com que ele não mais se afaste do Clube e ao mesmo tempo, reconquistar os sócios que estão em atraso com as mensalidades.

Com esta abordagem foi, então, possível definir o objetivo do trabalho:

#### **“RECONQUISTAR OS SÓCIOS QUE ESTÃO COM ATRASO DE MENSALIDADES”**

Foi, então, proposta por esta autora a aplicação do QFD no Petrópole Tênis Clube. Será apresentada, neste Capítulo, a identificação das matrizes necessárias, partindo da Pesquisa de Mercado e dos recursos disponíveis no Clube, elaborando-se ao final um Plano de Melhoria associado a alguns princípios do *Marketing* de Retenção.

#### **4.4 PESQUISA DE MERCADO**

Para a elaboração de um Plano de Melhoria, objetivo final do QFD, iniciou-se pela Pesquisa de Mercado, e oportunamente se deu início, através da identificação das necessidades dos sócios do PTC, à verificação de suas prioridades de qualidade nos serviços; ao conhecimento dos serviços atualmente prestados e ao conhecimento das características da qualidade crítica.

A seguir estarão descritas as três etapas de Pesquisa de Mercado proposta por MATTAR (1997), conforme proposto no item 2.4.2 desta Dissertação:

#### 4.4.1 Etapa 1: Reconhecimento e formulação do problema de pesquisa

Foi realizada uma reunião com a Direção do Clube, onde se procedeu a um *brainstorming* com os Diretores. Com a proposta de tema “Problemas identificados no Clube”, foi sugerido que cada um dos Diretores apresentasse a sua visão dos problemas enfrentados pelo PTC e, que após um debate, pudesse ser formulado o principal entrave que o Clube gostaria de atacar.

Durante duas horas foram elencados elementos para compor a sugestão da Direção, sendo identificado que o problema a ser resolvido, estando hierarquicamente acima de qualquer outro, seria o de “*aumentar a receita do Clube através do recolhimento das mensalidades*”.

#### 4.4.2 Etapa 2: Planejamento da Pesquisa

a) *Definição clara dos objetivos da pesquisa*: para que os sócios se mantenham cumprindo o pagamento das mensalidades ao Clube é necessário, primeiro, que se identifique o que eles querem do Clube. Quais os requisitos que fariam com que os sócios se sentissem atraídos pelo PTC, fazendo com que tivessem interesse em manter parte de seu orçamento doméstico destinado ao pagamento de mensalidades do Petrópole.

Com esta definição, verificou-se que o público a fazer parte da população da pesquisa, seria composto por seus sócios atuais, em dia com suas mensalidades ou não.

Através da identificação do que atualmente o Clube oferece e de quais são as atividades desenvolvidas em prol do sócio, também se verificou necessário o conhecimento do que os concorrentes vêm realizando em Porto Alegre, bem como a realização de um *benchmarking* em Clubes nacionais.

A técnica do *benchmarking* é uma comparação de uma empresa com outras do mesmo ramo, que serve de referencial para nivelar, ou seja, estuda-se o que as outras estão fazendo bem, para copiá-las ou adapta-las. Para ROBUSTELLI (2000), pg 72 e 76:

*“As freqüentes mudanças que os executivos têm observado durante visitas de benchmarking em empresas importantes, têm mudado sua maneira de pensar com relação a performance e gestão de negócios... Uma das técnicas bem-sucedidas para reprodução é comparar os resultados de*

*uma empresa com a performance de outras. Esse benchmarking de resultados oferece um objetivo possível e conhecido para a melhoria. Utilizando o resultado já obtido pelos outros, estabelecemos um objetivo realístico que todos na organização conheça e que possam alcançar.”*

b) *Estabelecimento das questões de pesquisa*: Foram elaboradas questões amplas sobre o PTC, para identificar as qualidades declaradas dos interessados, tais como:

- Quais os pontos fortes do PTC?
- Quais os pontos fracos do PTC?
- Quais as oportunidades de melhoria do PTC?

Estas questões foram dirigidas tanto à Direção do Clube, bem como a um grupo de sócios. Em conjunto com a direção do PTC, verificou-se através de *brainstorming* o que eles identificavam como Pontos Fortes e Fracos do Clube.

Procedeu-se, também, a um estudo, utilizando um grupo focalizado, onde participaram oito sócios, que da mesma forma que os Diretores, a partir de um *brainstorming*, elencaram pontos fortes e fracos do Clube e sugestões para melhorias.

Também foi elaborado um questionário aberto contendo perguntas amplas a serem respondidas pelos sócios presentes ao Clube. As questões constantes do Questionário Aberto foram semelhantes aquelas feitas à Direção e ao grupo focalizado. Este questionário foi distribuído e coletado pelos pesquisadores junto aos sócios nas instalações do PTC e o seu modelo se encontra nos Anexos, ao final desta Dissertação.

Para uma maior abrangência da Pesquisa de Mercado e no intuito de levar ao Plano de Melhoria propostas inovadoras e modernas, foi também planejada a identificação de qualidades não expressamente declaradas pelo público alvo.

Esta verificação de requisitos não declarados foi identificada por formas distintas do questionamento direto ao sócio. Para tanto procedeu-se ao *gemba*, o que oportunizou a observação do comportamento do sócio durante sua estada no Clube. Além disso, também, através de visitas a outros Clubes, concorrentes ou não, na cidade de Porto Alegre, bem como na realização do *benchmarking* em Clubes referenciais no

Brasil, trabalhou-se com alternativas de criatividade e adaptações a uma proposta ao PTC.

c) *Estabelecimento das necessidades de dados e definição das variáveis da pesquisa e de seus indicadores:* Estabeleceu-se que a necessidade de variáveis de pesquisa se resumia a variáveis simples, tal como o número de familiares que freqüentam o Clube, pois as características objetivas dos sócios já constavam de seu cadastro na Secretaria do PTC.

d) *Determinação das fontes de dados:* Os dados a serem utilizados basearam-se inicialmente em fontes secundárias para a identificação do nome, endereço, telefone e situação do associado para, então, fazer-se uso, tão somente, de fontes primárias. As fontes primárias são os dados brutos obtidos através da pesquisa de mercado, ou seja, dados nunca coletados para tabulação e análise.

Também como fonte primária se buscou, através da exigência não declarada dos sócios, na técnica do *benchmarking* subsídios para o enriquecimento da pesquisa, pois, como já afirma SWANSON (1993), as organizações não precisam reinventar a roda quando se utilizam do “benchmark”. Ao contrário, elas podem, com criatividade, encontrar práticas inovadoras a partir de exemplos em outras organizações.

É interessante observar ainda nas observações de SWANSON (1993), a existência do QBD (Quality Benchmark Deployment) e quando ele afirma que as formas mais apropriadas para a coleta de dados para as matrizes do QBD são o grupo focalizado, a observação dos consumidores, as reclamações e sugestões dos consumidores e as publicações sobre negócios. A identificação não se deve dar apenas para as expectativas do cliente, que é essencial para o negócio, mas também expectativas em potencial que surpreendam o cliente.

e) *Determinação da metodologia de pesquisa:*

e.1. determinação do tipo de pesquisa: optou-se pela pesquisa exploratória, já que esta visa a prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o problema de pesquisa, e é apropriada para se obter a familiaridade, o conhecimento e compreensão dos fatos.

e.2. determinação dos métodos e técnicas de coleta de dados: a coleta de dados foi realizada por observações sistemáticas e assistemáticas, também chamada de *gemba*, e por questionários distribuídos e recolhidos pessoalmente.

e.3. Determinação da população de pesquisa, do tamanho da amostra e do processo de amostragem: Definiu-se que os clientes que deveriam ser ouvidos seriam aqueles que fazem parte do Quadro Social do PTC, em dia ou não com suas mensalidades.

Os sócios e ex-sócios foram então estratificados da seguinte forma:

- 1) Sócios em dia com as mensalidades – População de 491 pessoas
- 2) Sócios Remidos –População de 445 pessoas
- 3) Sócios em atraso com as mensalidades em até 24 meses – População de 619 pessoas
- 4) Sócios em atraso com as mensalidades em mais de 24 meses –População de 04 pessoas
- 5) Sócios em atraso com as anuidades em mais de 60 meses – – População de 2.519 pessoas

Foram obtidos 200 questionários respondidos pelo público-alvo, conforme a tabela a seguir:

**Tabela 4.1. – Amostra Utilizada na Pesquisa de Mercado no PTC**

<b>Categoria de Sócio</b>	<b>Amostra Obtida com a Pesquisa</b>
Quites com a mensalidade	29
Remidos	82
Atrasados com mensalidade em até 24 meses	55
Entre 24 e 60 meses em atraso	0
Atrasados com mensalidades em mais de 60 meses	34
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>

Com o propósito de visitação à concorrência, foram analisados outros 07 Clubes na cidade de Porto Alegre, enquanto que para o *benchmarking*, visitou-se 01 Clube em Porto Alegre, o Grêmio Náutico União e outros 02 em outros Estados: o Pinheiro Esporte Clube, na cidade de São Paulo e o Minastênis, em Belo Horizonte/MG, estando estes três Clubes do *benchmarking*, no ranking nacional de Clubes, em 3º, 2º e 1º lugares, respectivamente, em ordem de tamanho e receita.

e.4. Planejamento da coleta de dados: Para facilitar a realização da coleta de dados e, evitando a ocorrência de fatos que pudessem comprometer os resultados da pesquisa, foram definidos alguns itens, como segue:

- Os entrevistadores seriam somente duas pessoas participantes do processo de pesquisa, cujo material e treinamento foram uniformizados;
- O prazo para a realização do trabalho de campo foi determinado para 30 dias;
- Foram determinadas quais as três pessoas que iriam distribuir e recolher os questionários na casa dos sócios, para os quais foi realizado treinamento para uniformizar a forma de recolhimento;
- O controle da coleta foi realizado unicamente pela autora desta Dissertação.

e.5. Previsão do processamento e análise dos dados

Para os dados coletados, organizaram-se, previamente, tabelas no aplicativo Excel, com a identificação das variáveis a serem tabuladas.

f) *Planejamento da organização, cronograma e orçamento da pesquisa:*

Não havendo disponibilidade de verba por parte do Clube para a contratação de

pesquisadores, decidiu-se pela distribuição do Questionário Fechado através da entrega na Portaria do Clube; nas residências daqueles sócios que fizeram parte da amostra;

Os recursos da pesquisa foram disponibilizados pela autora, pela indisponibilidade financeira do Clube, sendo a equipe de pesquisa formada por três pessoas previamente definidas também por esta autora.

Os funcionários do PTC foram orientados sobre a realização da pesquisa e sobre procedimentos para possíveis questionamentos dos sócios.

Foi realizado o Cronograma de Pesquisa, constante nos Anexos desta Dissertação.

#### **4.4.3 Etapa 3: Execução da Pesquisa**

Para a operacionalização das etapas anteriores foram realizadas as seguintes tarefas:

##### *3.1. Preparação do Campo*

Com elementos do Questionário Fechado, do *benchmarking*, do *gemba* e do gripo focalizado foi elaborado o Questionário Fechado (ver Anexos), oportunizando a pontuação dos itens a serem indicados pelos sócios.

Foi também elaborado um ofício, assinado, pelo Presidente do Clube, para ser entregue aos sócios, quando em suas residências, informando sobre a realização da pesquisa e a importância da participação dos mesmos.

Realizaram-se, então, os pré-testes, com sócios, para validação do Questionário Fechado.

##### *3.2. No Campo*

A distribuição dos questionários, quando em campo, aconteceu da seguinte forma:

- 1) Na Portaria do Clube, para aqueles sócios que freqüentavam o Clube na época da Pesquisa;
- 2) Nas residências daqueles sócios que fizeram parte da amostra. Retorno da equipe de pesquisa ao mesmo endereço nas seguintes quarenta e oito horas para recolher o questionário respondido. Estes questionários foram

acompanhados dos ofícios acima citados, solicitando a participação dos indicados.

Para estes sócios, foram realizados telefonemas as suas residências, após a entrega do Questionário, informando sobre o dia e horário que voltaríamos para recolher o material.

Após o recolhimento dos questionários respondidos, procedeu-se à organização dos mesmos para a transcrição da pontuação oferecida pelos sócios à tabulação, já devidamente preparada em tabelas do Excel.

Os Questionários Aberto e Fechado, os ofícios encaminhados em anexo ao Questionário Fechado e o resultado da Pesquisa de Mercado serão apresentados nos Anexos, no final da Dissertação.

### 3.3. No processamento e Análise

Foram transcritas todas as variáveis dos questionários respondidos através da digitação dos valores concedidos pelos sócios em cada questão e analisados os dados colhidos para inserção na entrada das matrizes do QFD.

## 4.5 MATRIZ DA QUALIDADE

### 4.5.1 DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE DEMANDADA

Já a partir da primeira matriz do QFD, é imprescindível a disposição ao diálogo e a troca de conhecimentos e experiências por parte dos participantes da equipe multidisciplinar indicada pela direção do PTC. No QFD, a equipe designada tem as metas traçadas pelas próprias matrizes que se apresentam e que foram elaboradas a partir do desejo do cliente.

A troca intensa de conhecimentos entre os participantes da equipe técnica trouxe um estímulo ao aprendizado, porque cada um de seus membros alimentou a discussão com particularidades de sua atividade dentro do Clube e com sua visão sobre as questões em debate.

Seguidas vezes está mencionado, neste Capítulo, o comparecimento da equipe para mais uma análise de situação.

A partir da pesquisa de opinião realizada junto à Direção e sócios e da atividade de visitação a outros clubes concorrentes e referenciais foi possível a identificação dos requisitos de qualidade demandados pelos associados, que somaram o número de 59 requisitos. Este elenco de respostas e informações, importantes para a satisfação do usuário do PTC, foi ordenado em um diagrama de afinidades e organizado de acordo com suas relações naturais e afinidades.

O Diagrama de Afinidades identificou e ordenou os itens em Primários, Secundários e Terciários numa Árvore Lógica.

A importância para cada item da qualidade demandada foi realizada segundo o critério de avaliação na Tabela 4.1. É importante que a escala possibilite uma avaliação precisa e imediata por parte dos clientes, seja de fácil compreensão e utilização, além de permitir quantificações posteriores.

**Tabela 4.2 - Escala de Avaliação da Qualidade Demandada**

Avaliação	Valor de Escala
Importância Muito Forte	5
Importância Forte	4
Importância Média	3
Importância Fraca	2
Importância Fraca	1

Os itens da Qualidade Demandada Primária foram os seguintes: Bom Atendimento, Instalações Adequadas, Administração Estratégica e Serviços, pontuados segundo o seguinte Critério de Avaliação, apresentados aos clientes no Questionário Fechado.

Na tabela 4.2, a seguir, é apresentado um desdobramento parcial do Diagrama de Afinidades obtido dessas qualidades.

Nesta etapa foi avaliada uma amostra de 200 questionários, preenchidos pelos sócios, muitas vezes em conjunto com a sua família, representando, desta forma a opinião de outros 3 associados, em média. Para a resposta a este questionário também foram considerados os sócios que fazem parte da Diretoria do Clube.

O perfil da amostra utilizada está caracterizado por diferentes categorias tais como a situação em relação ao pagamento de mensalidades, idade, escolaridade, sexo e

número de dependentes dos sócios que responderam ao questionário, conforme demonstrado a seguir:

**Tabela 4.3 - Situação dos Sócios em Relação ao Pagamento de Mensalidades**

<b>Situação</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>
Quites com a mensalidade	491	29
Atrasado com a mensalidade em até 24 meses	619	55
Atrasado com a mensalidade entre 24 e 60 meses	4	0
Atrasado com a mensalidade em mais de 60 meses	2518	34
Remido	445	82
Licenciado	35	0
<b>Total de Sócios que Responderam ao Questionário</b>		<b>200</b>

**Tabela 4.4 - Idade dos Sócios que Responderam à Pesquisa**

<b>Idade (anos)</b>			<b>Amostra</b>
10	20	—	23
20	30	—	16
30	40	—	39
40	50	—	68
50	60	—	41
60	70	—	11
70	80	—	2
<b>Total de Sócios que Responderam ao Questionário</b>			<b>200</b>

**Tabela 4.5 - Sexo dos Sócios que Responderam à Pesquisa**

<b>Sexo</b>	<b>Amostra</b>
Feminino	45
Masculino	155
<b>Total</b>	<b>200</b>

**Tabela 4.6 - Escolaridade dos Sócios que Responderam à Pesquisa**

<b>Sexo</b>	<b>Amostra</b>
1º grau	0
2º grau	89
Superior	111
<b>Total</b>	<b>200</b>

**Tabela 4.7 - N° de Dependentes dos Sócios que Participaram da Pesquisa**

<b>N° de Dependentes</b>	<b>Amostra</b>
0	61
1	24
2	49
3	52
4	12
5	2
<b>Total</b>	<b>200</b>

**Tabela 4.8 - Nº de Visitas Mensais ao Clube pelos Sócios que participaram da Pesquisa**

Visitas no Mês	Amostra
0 ———  5	66
5 ———  10	34
10 ———  15	28
15 ———  20	17
20 ———  25	8
20 ———  25	32
Só no Verão	15
<b>Total de Sócios que Responderam ao Questionário</b>	<b>200</b>

**Quadro 4.1 - Desdobramento Parcial da Qualidade Demandada pelos Sócios**

PRIMÁRIO	SECUNDÁRIO	TERCIÁRIO
<b>ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	Realizar Planejamento de Melhorias para a Direção	Planejar a implantação do Memorial
		Planejar elaboração dos Estatutos
		Planejar Obras Constantes
		Planejar elaboração do Plano Diretor
	Realizar Planejamento de Melhorias para Esportes	Planejar o uso da quadra de tênis coberta para os alunos em dias de chuva
		Planejar a integração das atividades do ginásio ao restante do Clube
		Planejar a integração das diferentes atividades esportivas
	Realizar Planejamento de Melhoria de <i>Marketing</i>	Planejar realização de pesquisa de mercado com os sócios
		Planejar divulgação do Clube
		Planejar a implantação de sinalização de acesso ao Clube e divulgação de atividades

#### 4.5.2 IMPORTÂNCIA DOS ITENS DE QUALIDADE DEMANDADA (*IDi*)

A distribuição de pesos é feita de forma que a soma de todos os itens de qualidade no nível primário é de 100%. Enquanto que a soma dos itens de qualidade do nível secundário é igual a percentagem do item primário a qual pertence e assim sucessivamente para os itens do nível terciário. Esta técnica de ponderação foi utilizada em RIBEIRO & MOTA (1996), conforme sugerido na etapa 3.2.1.4 desta Dissertação. No Quadro 4.2 está apresentado um exemplo de atribuição de pesos às qualidades demandadas pelos sócios.

A partir da tabulação dos dados colhidos na pesquisa de opinião dos associados foi realizado um cálculo, utilizando-se a média aritmética simples, para se obter os valores que serão utilizados como importância de qualidade demandada (*IDi*), na Matriz de Qualidade do PTC.

**Quadro 4.2 Exemplo de pesos atribuídos pelos usuários**

QUALIDADE PRIMÁRIA	QUALIDADE SECUNDÁRIA	QUALIDADE TERCIÁRIA
<b>INSTALAÇÕES ADEQUADAS</b>  (100)	Construir espaços destinados ao lazer (25)	Possuir cancha de bocha (7) Possuir cancha de bolão (8) Possuir cancha de boliche (10)
	Construir espaços destinados aos esportes (25)	Possuir piscina térmica (10) Possuir quadra de futebol Sete (7) Possuir quadra de paddle (6)
	Construir espaços destinados aos serviços (25)	Possuir sala de leitura (12) Possuir posto bancário (13)
	Realizar a manutenção de áreas equipamentos do Clube (25)	Manter jardins bonitos (6) Manter sanitários e vestiários limpos (7) Manter iluminação adequada (7) Possuir maquinário eficiente para controle de acesso ao Clube (5)

#### 4.5.3 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DOS ITENS DE QUALIDADE DEMANDADA (*Ei*)

Para a avaliação estratégica dos requisitos de qualidade identificados pelos sócios, a equipe multidisciplinar pontuou cada um dos itens de acordo com as estratégias desenhadas pela Direção do Clube. Para esta pontuação foi utilizada a escala, apresentada no item 3.2.1.5.

#### **4.5.4 AVALIAÇÃO COMPETITIVA DOS ITENS DE QUALIDADE DEMANDADA (*Mi*)**

Após a visitação a diversos Clubes em Porto Alegre e também em outros Estados brasileiros foi possível visualizar a situação relativa do Clube Petrópole frente a referenciais e seus concorrentes.

O índice utilizado é denominado, neste trabalho, conforme item 3.2.1.6, de *Mi*, e posiciona o PTC em relação a outros Clubes, sendo possível quantificar as melhorias necessárias à mesma. A escala utilizada para avaliação do *Mi* foi a mesma citada no item 3.2.1.6.

#### **4.5.5 PRIORIZAÇÃO DOS ITENS DA QUALIDADE DEMANDADA (*IDi*\*)**

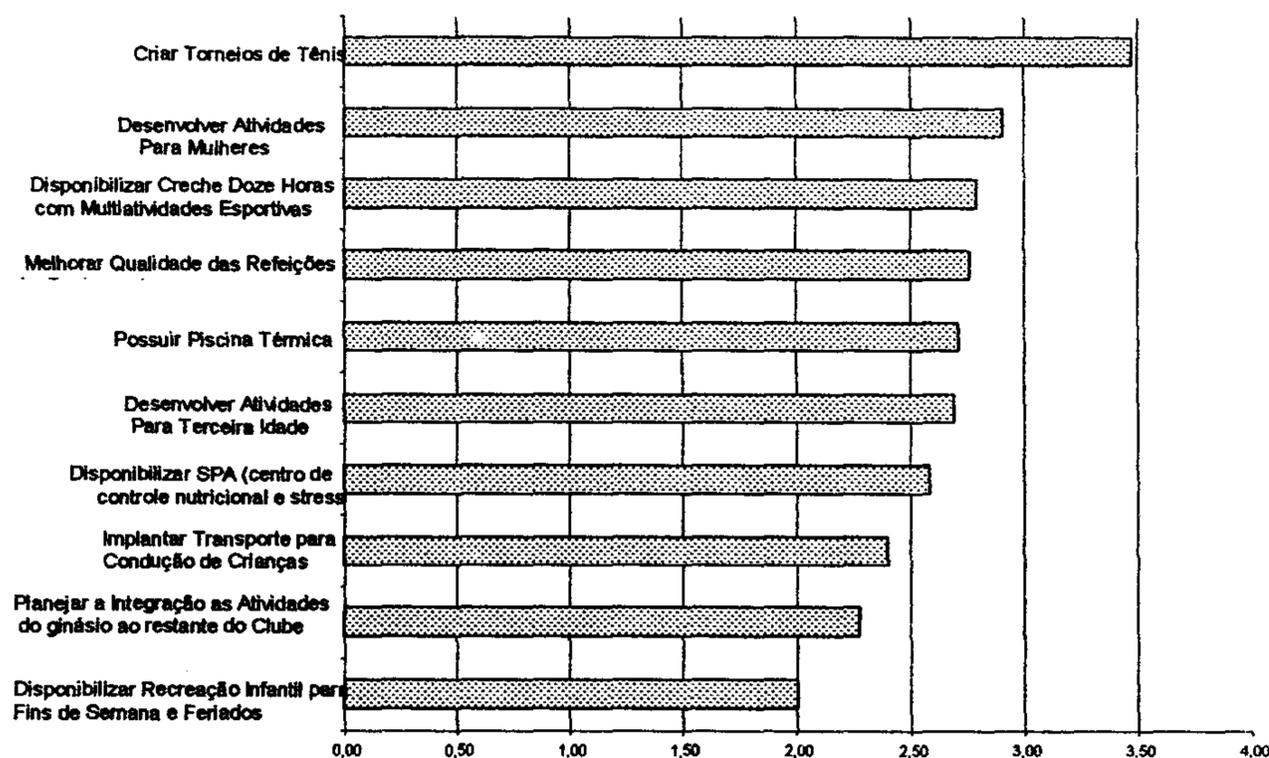
Para o cálculo da Priorização da Qualidade Demandada pelo Cliente, considerou-se o índice de importância definido pelo cliente, através da Pesquisa de Mercado e buscou-se corrigi-lo através da avaliação competitiva atribuída pela equipe multidisciplinar indicada pelo Clube.

Os integrantes da equipe manifestou o seu conhecimento relativo aos diversos aspectos do clube e da concorrência e do que considerava essencial para a sobrevivência do negócio. Foi promovido intenso debate entre os participantes da equipe, permitindo a troca de conhecimentos. O compartilhamento de idéias permitiu de uma forma mais homogênea ter-se a serenidade para a aceitação do índice calculado de priorização dos requisitos de qualidade demandada pelos sócios.

Para a priorização utilizou-se a fórmula apresentada no item 3.2.1.7.

O resultado desta priorização está apresentado, a seguir, no Pareto apresentado na Figura 4.1 - Priorização da Qualidade Demandada

Destacaram-se para os sócios do Clube atividades como a Criação de Torneios de Tênis, Atividades para Mulheres, Disponibilização de Creche com Multiatividades Esportivas entre outros. Verifica-se, portanto, o interesse do sócio no preenchimento de oportunidades para as mais diversas idades. Salienta-se, nesta oportunidade, comentários de sócios e observações feitas durante a pesquisa que a lacuna existente em eventos onde as mulheres possam participar e acompanhar seus maridos ao Clube, enquanto este jogam tênis ou outro esporte, ficam evidenciados com a apresentação deste Pareto.



**Figura 4.1 Pareto Parcial da Qualidade Demandada**

Através das constantes observações, utilizando-se a técnica do *gemba*, percebeu-se o interesse dos sócios em utilizar o Clube em conjunto com sua família, onde todos poderiam estar desfrutando do espaço do PTC, envolvidos em suas atividades de interesse.

Em *benchmarking* procedido em outros Clubes, tais como Pinheiros Esporte Clube, no Estado de São Paulo ou no Minasclub, no Estado de Minas Gerais, ficou evidente a participação de todas as faixas etárias e indiscriminadamente, tanto homens como mulheres, participando das mais diversas atividades, em contraposição ao que se observou no PTC.

#### **4.5.6 DESDOBRAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE**

*(indicadores de qualidade)*

A Equipe Técnica, mais uma vez reunida, trouxe a sua participação e conhecimento para, nesta etapa, identificar, frente aos requisitos de qualidade importantes para os clientes, a forma como estes itens poderiam ser medidos. Os participantes expuseram e discutiram o seu posicionamento, agora relativo a sua familiaridade com os processos em debate.

A medição dos itens de qualidade, devem ser, conforme descrito no item 3.2.1.8, mensuráveis e objetivos, sendo identificados como indicadores de medição que traduzam as demandas dos clientes.

Assim, formou-se o cabeçalho da matriz da qualidade composto por 47 características de qualidade, que são os indicadores que traduzem a qualidade demandada pelos sócios, de acordo com exemplo da Tabela 4.6 a seguir.

**Quadro 4.3 Características da Qualidade Parcial relacionadas aos itens de Qualidade Demandada**

<b>Qualidade Demandada</b>	<b>Características de Qualidade Definidas</b>
Funcionários preparados para atendimento ao público	Nº de horas de treinamento para atendimento ao público
Funcionários eficazes na Portaria	Nº de horas de treinamento para o atendimento na Portaria
Funcionários capacitados para a gerência	Nº de funcionários contratados com tempo de experiência para a gerência
Desenvolver atividades para mulheres	Nº de eventos para mulher/mês
Implantar transporte para condução de crianças	Nº crianças que utilizam o serviço de transporte/mês
Criar torneios de tênis	Nº torneios de tênis/ano

**4.5.7 RELACIONAMENTO DA QUALIDADE DEMANDADA COM AS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE (*DQij*)**

Nesta etapa a equipe multidisciplinar foi reunida para realizar o preenchimento da Matriz da Qualidade. Essa é uma das etapas mais trabalhosas, que exige uma maior disponibilidade de tempo por parte dos participantes da equipe.

Para a pontuação, conforme mencionado no item 3.2.1.9, acontece um constante questionamento da equipe técnica, visando a pontuar da forma mais próxima à realidade.

A Matriz da Qualidade encontra-se no final da dissertação, em Anexos. Os cruzamentos de linha e coluna que se encontram em branco indicam nenhuma relação entre a Qualidade Demandada e a Característica da Qualidade.

Salienta-se ainda que é possível se observar na Matriz da Qualidade pontuada que as relações existentes encontram-se bem distribuídas, sem linhas ou colunas em branco.

#### **4.5.8 ESPECIFICAÇÕES ATUAIS PARA AS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE**

A equipe voltou-se, nesta etapa, para identificar quais os indicativos de padrões de qualidade vigentes até aquele momento no Clube, para constar como referencial no Plano de Melhoria a ser elaborado.

Constatou-se a inexistência de qualquer tipo de controle ou preocupação para o conhecimento das atividades e tarefas desenvolvidas pelo Clube. Este fato ficou evidente quando da elaboração das 47 características de qualidade para compor a Matriz, onde apenas em dois dos indicadores foi possível o preenchimento com referenciais já existentes, sendo eles o N° de limpezas de sanitário e vestiário/dia e o N° de dias de permanência de uma lâmpada queimada. O restante dos indicadores permaneceu com o referencial zero e tornar-se-ão metas a serem atingidas, através, na maior parte das vezes, pela criação da atividade ou do espaço físico, passando pelo planejamento para a sua viabilidade.

#### **4.5.9 IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE ( $IQ_j$ )**

Para o cálculo da importância das características de qualidade, tomou-se o relacionamento existente entre estas características com os itens de qualidade demandada, ou seja, a pontuação oferecida pela equipe multidisciplinar (item 4.5.7) e aplicou-se a fórmula mencionada no item 3.2.11.

#### **4.5.10 AVALIAÇÃO DA DIFICULDADE DE ATUAÇÃO SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE ( $D_j$ )**

Voltou-se a analisar criticamente, pela equipe multidisciplinar, a possibilidade de modificar as especificações atuais, elencadas anteriormente, de acordo com o item 4.5.8

Neste momento foi utilizada a escala de valores descrita no item 3.2.1.12.

A criação do indicador a ser preenchido traduziu inicialmente à equipe de trabalho a necessidade de firmar um objetivo numérico para aquelas Características. A determinação, portanto, de valores a serem atingidos como metas para as Características, portanto, foram, em sua maioria consenso para a equipe, pois a partir da

inexistência do indicador, buscou-se, em referenciais de *benchmarking*, valores para aquelas características desconhecidas na rotina do Clube.

#### **4.5.11 AVALIAÇÃO COMPETITIVA DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE (*B<sub>j</sub>*)**

Com o conhecimento dos padrões que a concorrência está oferecendo e disponibilizando aos sócios, bem como o que os Clubes referenciais, em nível nacional, estão realizando em prol do associado, foi possível pontuar as Características da Qualidade. Nesta etapa é importante ter presente que a comparação deve ser técnica e não comercial, ou seja, as características de qualidade são os itens que devem ser analisados entre os Clubes comparados e não as demandas de qualidade.

A equipe multidisciplinar apoiou-se para o debate neste momento na escala de pontuação do item 3.2.1.13

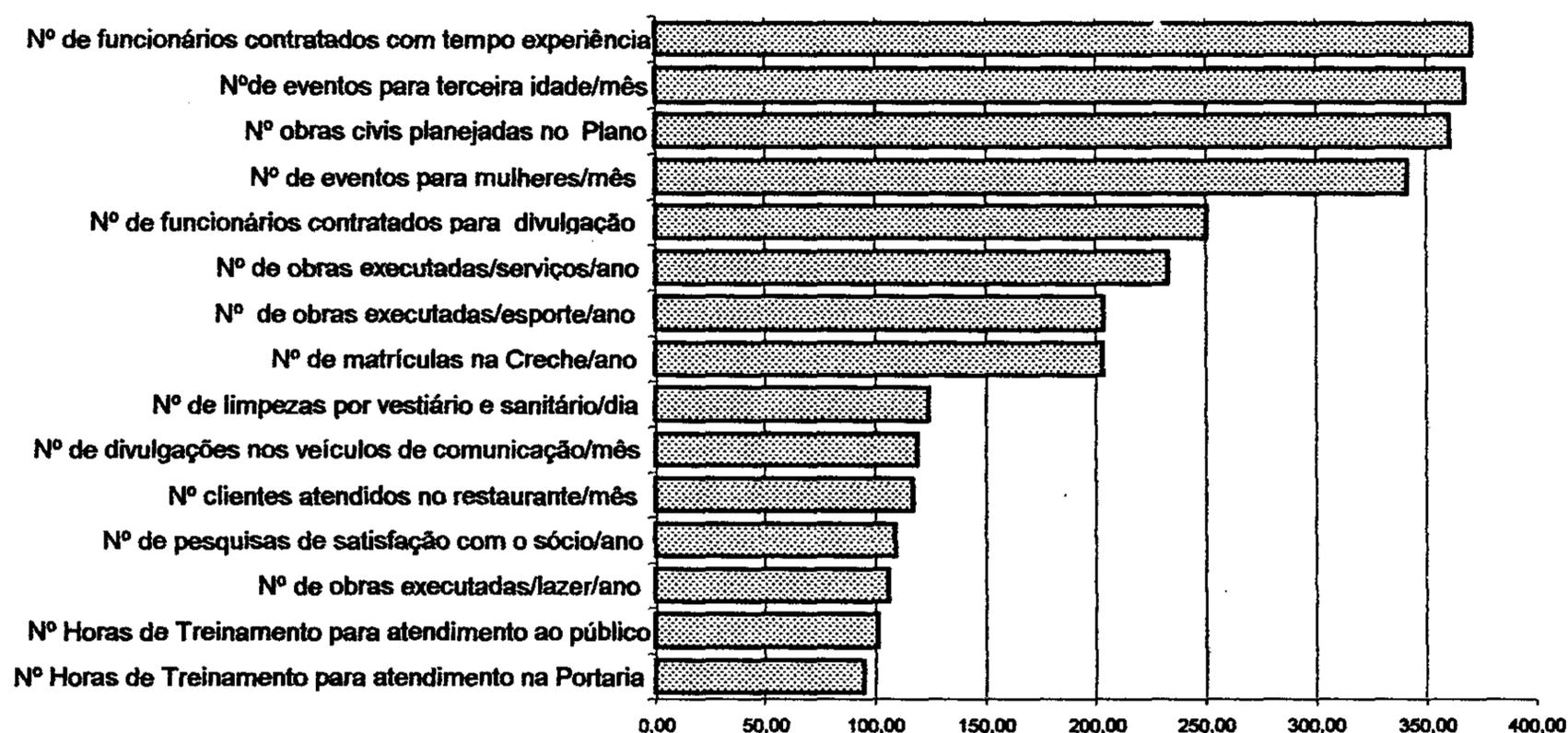
#### **4.5.12 PRIORIZAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE (*IQ<sub>j</sub>\**)**

Para encontrar o índice a ser utilizado para a priorização das características de qualidade, conforme foi comentado no item 3.2.14, é necessária a aplicação de uma fórmula que leva em consideração a importância das características de qualidade (item 3.5.9), a dificuldade de atuação sobre as características de qualidade (item 3.5.10) e os resultados da avaliação competitiva das características de qualidade – *benchmark técnico*.

Encontra-se entre os itens priorizados, em primeiro lugar, a contratação de Gerente para a administração do Clube. Verifica-se, com este elemento, a necessidade em que o PTC se encontra no aprimoramento de sua organização interna, através do controle mais eficaz e eficiente de seus setores, funcionários, manutenção e coordenação das mais diversas atividades.

Na segunda característica priorizada se encontra a efetivação de eventos onde também os sócios da terceira idade possam também ser contemplados. Esta característica corrobora também com o resultado da priorização anterior, quando ficou salientado o desejo do sócio na participação das diferentes faixas etárias no dia a dia do Clube. Nas visitas que esta autora fez a Clubes referenciais de outros Estados e mesmo no Clube referencial na cidade de Porto Alegre, pode-se observar sempre a presença de

atividades para a faixa etária mais elevada, tendo, inclusive, esta faixa etária denominações específicas nos Clubes visitados, tais como “ A Melhor Idade”, “Cabeça de Prata”, “Grupo da Maior Idade”.



**Figura 4. 2 – Pareto Parcial das Características da Qualidade**

#### **4.5.12 IDENTIFICAÇÃO DAS CORRELAÇÕES ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE**

Para esta etapa a equipe multidisciplinar debateu sobre a necessidade de concretização da correlação entre as características de qualidade. Assim, o procedimento de identificação da correlação e influência existente entre as características de qualidade não foram consideradas importantes, pois perante os itens levantados, verificou-se que as correlações existentes não gerariam objetivos conflitantes significativos ao processo.

## 4.6 MATRIZ DOS SERVIÇOS

### 4.6.1 DESDOBRAMENTO DOS SERVIÇOS

Com o objetivo de identificar quais os serviços que são responsáveis pela garantia das características de qualidade traçadas na matriz anterior, a equipe técnica foi reunida e trabalhou na descrição das etapas dos serviços que devem ser prestados aos associados, visando a sua satisfação, de acordo com o mencionado no item 3.2.2.1.

Esta matriz cruza as características de qualidade com as etapas dos serviços a serem prestados no Clube, tendo como meta evidenciar os procedimentos que influenciam nos indicadores.

O preenchimento desta matriz é importante para identificar quais as etapas da prestação de serviços são priorizadas através do grau de relacionamento com as características da qualidade. A partir dos resultados dessa matriz, as melhorias podem ser orientadas para as etapas dos serviços mais importantes sob a ótica da qualidade demandada pelo associado. Foram identificados 40 serviços a serem trabalhados no restante do QFD.

Nesta matriz também se revelou o quanto é importante a participação de cada funcionário para a entrega, ao sócio, de um serviço que gere satisfação ao sócio.

Na Tabela 4.11 está apresentada uma descrição parcial dos serviços identificados nesta etapa.

#### Quadro 4.4 Exemplos de serviços do PTC

SERVIÇOS	CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE
Serviços Administrativos	Nº de horas de treinamento para atendimento ao público
	Nº de funcionários contratados com tempo de experiência gerencial
Serviços de Portaria	Nº de horas de treinamento para atendimento na Portaria
Terceirização do Transporte para crianças	Nº de crianças que utilizam o serviço de transporte
	Nº de cursos de informática/mês
	Nº de cursos de inglês/ano
	Nº de cursos de espanhol/ano
	Nº de cursos de música/ano
	Nº de cursos de teatro/ano
	Nº de participantes no escotismo/ano
Nº de matrículas na creche/ano	

#### **4.6.2 RELACIONAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE COM OS SERVIÇOS (*PSij*)**

Nesta etapa a equipe multidisciplinar avaliou o grau de relacionamento entre cada um dos serviços elencados, conforme mencionado no item anterior e de acordo com o item 3.2.2.2, e cada uma das características de qualidade.

Foi utilizada a mesma escala descrita no item 3.2.1.9, permitindo identificar quais os serviços do PTC que estão mais fortemente relacionados ao atendimento dos indicadores e, portanto, ao atendimento da qualidade demandada pelo sócio.

O preenchimento da Matriz demandou um tempo suficiente para que se considere este um dos entraves que se fizeram notar, pois cada relacionamento foi analisado por todos os membros da equipe multidisciplinar. Muitas vezes, diferentes pontos de vistas tiveram que ser afinados, visando ao consenso.

#### **4.6.3 IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS (*ISi*)**

Para a obtenção da importância dos serviços relacionados, a equipe trabalhou na avaliação do quanto cada um dos itens estava ligado à obtenção de cada uma das características da qualidade, possibilitando identificar quais os serviços de maior importância para a qualidade.

A importância dos serviços foi calculada com o auxílio de fórmula, conforme mencionado no item 3.2.2.3.

O resultado desta priorização demonstrou uma forte importância para o desenvolvimento de atividades durante o dia, atividades, estas, que abrangem a maioria das faixas etárias. Sendo que muitas atividades priorizadas são ainda inexistentes aos sócios e requerem o seu planejamento, criação e a disponibilização ao quadro social.

#### **4.6.4 AVALIAÇÃO DA DIFICULDADE E TEMPO DE IMPLANTAÇÃO DOS SERVIÇOS (*Fi, Ti*)**

De acordo com o descrito no item 3.2.2.4, os serviços foram avaliados, pela equipe multidisciplinar, em relação à dificuldade e o tempo para realizar a implantação daquelas melhorias relacionadas.

Estes valores objetivaram a determinação de quais os serviços que se apresentam como os mais fáceis para implantar e onde o tempo seja o mais curto para tanto.

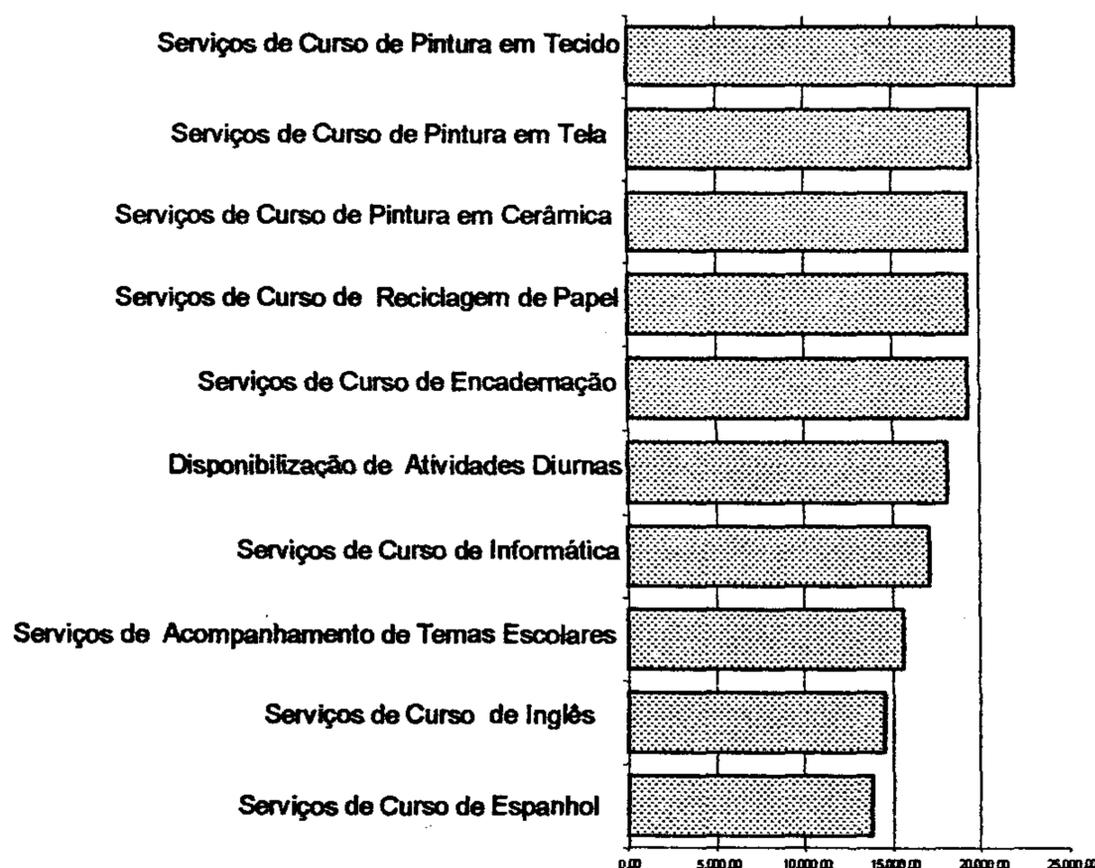
Verifica-se nesta pontuação que, em geral aqueles itens considerados como “Muito Difíceis” se referem aqueles serviços que para a sua disponibilização ao sócio requereriam a realização de obras civis, enquanto que aqueles itens pontuados como Fáceis estão vinculados a atividades que já existem no Clube, mas que necessitariam de melhoria ou melhor coordenação.

#### **4.6.5 PRIORIZAÇÃO DOS SERVIÇOS (ISI\*)**

A partir dos valores encontrados com a pontuação do relacionamento da Matriz de Serviços em conjunto com a avaliação promovida pela equipe técnica relativa a aspectos de implantação dos serviços como o tempo e dificuldade para tanto, utilizou-se a fórmula, mencionada no item 3.2.2.5.

Com a aplicação da fórmula foram corrigidos os valores para a priorização dos serviços com o aval dos especialistas do Clube. Na Figura 4.3 está apresentada parcialmente, através de um Pareto, a priorização encontrada para a prestação de serviços no Petrópole, estando nos primeiros lugares aqueles serviços que são mais importantes, demandam menor tempo para sua implantação e aqueles que são mais fáceis de serem promovidos.

Verifica-se através do Pareto da Figura 4.3 que os primeiros itens da priorização estão voltados a atender requisitos de sócias Mulheres e de Terceira Idade. De fato, nas entrevistas promovidas e em *gemba* procedido, percebeu-se a falta de espaço, no que se refere a promoção de eventos, que estimulem a participação das mulheres em geral, em especial aquelas que não praticam o jogo de tênis, e também as mulheres que já podem ser consideradas como da faixa de terceira idade



**Figura 4.3 - Pareto parcial de priorização dos Serviços do PTC**

## 4.7 MATRIZ DOS RECURSOS

### 4.7.1 DESDOBRAMENTO DA INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS

O ponto de partida desta etapa foi a coluna de serviços da matriz anterior. Foi necessária a formulação, pela equipe multidisciplinar, a partir de um novo *brainstorming*, da listagem de pessoal, equipamentos e componentes de estrutura física necessários para dar suporte aos serviços.

Nesta Matriz é analisada a relação existente entre os Serviços e os itens de Recursos Humanos e Infra-estrutura.

O preenchimento desta Matriz se deu com a avaliação do nível de relacionamento ( $RS_{ij}$ ) entre cada uma das atividades desempenhada nos Serviços e cada um dos 57 itens de recursos humanos e infra-estrutura, com a mesma escala de Pontuação das duas primeiras Matrizes.

Na Tabela 4.9 estão apresentados parcialmente alguns dos itens de Recursos Humanos e Infra-Estrutura e Infra-Estrutura relacionados à coluna de Serviços.

**Tabela 4.9 Tabela Parcial de Itens de Recursos Humanos e Infra-Estrutura relacionados a Itens de Serviços**

MATRIZ PARCIAL DE RECURSOS HUMANOS E INFRA-ESTRUTURA		RECURSOS HUMANOS					RECURSOS				
		Gerente Geral	Funcionário Limpeza	Relações Públicas	Responsável por Atividades para Mulheres	Professor Pintura Tecido	Sala de Multiatividades e Equipamentos e Jogos para Mulheres	Material e Utensílios para Limpeza	Computadores e Softwares	Placas de Sinalização e Divulgação do Clube	Espaço Físico, Móveis e Materiais Creche
SERVIÇOS	Serviços Administrativos	9						9			
	Serviço de Portaria	1						9			
	Disponibilização de Atividades Diurnas	9	3	1	9	9	9	3	9	1	9
	Serviços de Creche	3	9	3				3			9
	Serviços de Curso de Pintura em Tecido	3	3	1	9	9	9	3			
	Serviços de Curso de Pintura em Tela	3	3	9	9		9	3			

Visando ao bom andamento dos serviços administrativos, temos a importância da presença do Gerente Geral e a presença de computadores e softwares, com uma pontuação 9, enquanto que para os Serviços de Creche oferecido a é um valor médio, ou seja, 3, enquanto que a limpeza se torna fundamental, e é pontuado com 9.

#### **4.7.2 RELACIONAMENTO DOS SERVIÇOS COM OS ITENS DE INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS (SR<sub>ij</sub>)**

Nesta etapa efetivou-se o estudo de relacionamento entre cada uma das linhas (serviços) com cada uma das colunas (recursos humanos e infra-estrutura), promovendo o preenchimento da Matriz de Recursos. Assim, avaliou-se o quanto cada recurso contribuiria para atingir especificações que contraponham aquelas definidas na primeira matriz, a Matriz da Qualidade, em seu item 3.2.1.10.

### **4.7.3 IMPORTÂNCIA DOS ITENS DE INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS ( $IR_j$ )**

Neste item foi calculada a importância dos Itens de Recursos Humanos e Infra-Estrutura em relação aos Serviços Prestados utilizando-se a seguinte fórmula:

$$IR_j = \sum_{i=1}^n SR_{ij} * IS_i *$$

Conforme apresentado no item 3.2.3.3.

Através deste resultado encontrado foi possível passar a identificar, ainda sem as devidas correções relativas a avaliações de custo e de dificuldade, aonde os esforços de melhorias deveriam ser concentrados para uma prestação dos serviços mais qualificada no PTC.

A presença de um responsável em divulgação pelas atividades do Clube, ou seja, a participação de um profissional de Relações Públicas, tem, desde esta fase da Matriz, importância destacada. Observa-se, portanto, que para o bom funcionamento e resultado das atividades a serem implantadas é de fundamental importância a divulgação das mesmas aos sócios.

Também a importância do trabalho realizado pelos funcionários que cuidam da limpeza do Clube está priorizada, salientando a importância que os sócios oferecem a serem recebidos em um ambiente limpo, onde a higiene representa também requisito dos mesmos.

### **4.7.4 AVALIAÇÃO DO CUSTO E DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO DOS ITENS DE INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS ( $C_j, L_j$ )**

Nesta oportunidade, a equipe multidisciplinar reuniu-se para avaliar, a influência de fatores financeiros na priorização efetivada na etapa anterior, bem como analisou a dificuldade de implantação de melhorias em cada um dos itens de recursos humanos e infra-estrutura sob o ponto de vista técnico e sobretudo em função de sua operacionalidade.

Com estas novas informações foi possível corrigir informações obtidas pela aplicação da fórmula do item anterior. Com o conhecimento que os membros da equipe multidisciplinar dispunham, considerou-se que esta correção poderá evitar erros quando da aplicação do Plano de Melhoria que será elaborado.

Para tanto foram utilizadas escalas, mencionadas na etapa 3.2.3.4, conforme a Tabela 4.14.

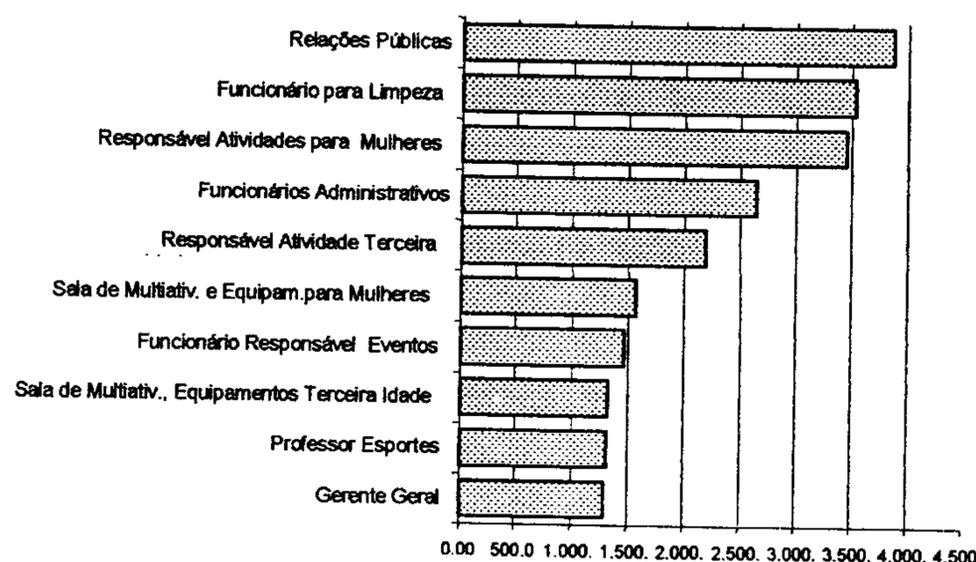
#### 4.7.5 PRIORIZAÇÃO DOS ITENS DE INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS ( $IR_j^*$ )

Esta priorização permitiu selecionar os itens que trarão maiores impactos no atendimento dos serviços prestados ao sócio do PTC, partindo dos elementos relacionados na Matriz referentes a recursos humanos e infra-estrutura.

O índice de importância corrigido dos itens desta Matriz foi calculado de acordo com a fórmula citada no item 3.2.3.5

A figura 4.4, demonstra parcialmente quais são os itens de recursos humanos e de infra-estrutura, que após a aplicação da fórmula de correção, maiores vantagens poderão trazer ao Clube. Estes itens serão desenvolvidos em primeiro lugar e poderiam servir como base para o Plano de Melhoria da Qualidade em relação a Recursos Humanos e Infra-Estrutura.

A Figura 4.4 revela mais uma vez a importância e possibilidade de promoção de atividades que envolvam mulheres e também sócios considerados de terceira idade. Esses segmentos são explicitamente contemplados em quatro dos dez primeiros itens da priorização: Responsável por Atividades para Mulheres, Responsável por Atividades para Terceira Idade, Sala de Multiatividades para Mulheres, Sala de Multiatividades para Terceira Idade.



**Figura 4.4 Pareto Parcial da Priorização dos Recursos Humanos e Infra-Estrutura do PTC**

## 4.8 RETENÇÃO DE CLIENTES NO PLANO DE MELHORIA

O problema inicialmente delineado pela Direção do Petrópole Tênis Clube foi definido como “RECONQUISTAR OS SÓCIOS QUE ESTÃO COM ATRASO DE MENSALIDADES”. As Matrizes do QFD trouxeram as prioridades, em diferentes aspectos, que maior impacto trarão sobre o objetivo do Clube.

O Petrópole Tênis Clube tem um número máximo possível de sócios já definido como seu limite devido a estrutura existente. Este número de sócios é também o número suficiente para o PTC manter-se financeiramente, caso todos os sócios pagassem suas mensalidades.

Não foi considerado necessário pela Diretoria conquistar novos sócios, sendo suficiente para os objetivos traçados, a retenção daqueles associados hoje, constantes do cadastro do PTC.

Sabe-se que o custo da retenção de clientes é, em geral, inferior ao custo do *marketing* necessário para atrair novos clientes. Devido a isso, consideramos importante alinhar ao Plano de Melhoria atividades de *Marketing* de Retenção que habilitassem o Petrópole a manter sua clientela atual, pois, estando verdadeiramente dedicado a prestar um serviço de excelente qualidade, gozará de maior retenção dos sócios, mais satisfação para os associados existentes e até maior êxito na conquista de potenciais sócios através da propaganda boca-a-boca.

### 4.8.1 RETENÇÃO DE CLIENTES

As estratégias de recuperação da imagem de um clube, em geral, são dificultadas por uma cultura arraigada neste setor de lazer, porque, para os seus dirigentes, associados e atletas, o clube é um patrimônio que deve ser preservado pela força de sua história e tradição. Além disso, uma mudança é sempre uma ameaça ao seu *status* de clube, porque é vista como uma possibilidade de ruptura de suas tradições e história.

MELO NETO (1998) argumenta que perante um confronto entre as estratégias de mudanças entre qualquer empresa e um clube:

*“A empresa reforça lealdades em sua estratégia de marketing e relacionamento com seus diversos públicos. O clube mantém vínculos de afeição, onde os sentimentos superam a razão. A empresa vende*

*produtos, presta serviços. O clube produz emoções, colhe sucessos e derrotas, constrói sua história com a participação de todas as pessoas que com ele trabalham direta ou indiretamente, sejam dirigentes, atletas, funcionários e torcedores. Este público precisa ser conscientizado para mudar o clube. E o melhor argumento ainda é o retorno financeiro.”*  
(pg. 62)

Ainda conforme MELO NETO (1998), o problema é que a paixão trabalha no presente. E a realização volta-se para o futuro. O clube para crescer e desenvolver-se empresarialmente precisa mais de realização do que de paixão, mais de construção do futuro do que de emoções no presente. Ou na melhor das hipóteses, de ambos.

De acordo com MELO NETO (1998), no quadro apresentado, a seguir, é realizada uma análise comparativa entre ambos os paradigmas: a administração amadorística e a administração profissional/empresarial do clube,:

**Quadro 4. 5 – Análise Comparativa de Paradigmas de Administração**

<b>ADMINISTRAÇÃO AMADORÍSTICA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL/EMPRESARIAL</b>
1. Predomínio da paixão sobre os negócios do clube.	1. predomínio da visão do lucro, da rentabilidade, como ética na gestão dos negócios do clube
2. a visão dos associados e torcedores como principal público-alvo.	A visão dos associados e torcedores como segmentos de mercado.
3. ênfase na busca de novas associações e recuperação dos sócios em débito	3. ênfase na busca de parceiros comerciais e investidores
4. a direção não é remunerada em portanto, não centrada em resultados, mas em dedicação e trabalho	4. a direção é remunerada e, portanto, cobrada em termos de resultados
5. os atletas são vistos como o maior patrimônio do clube	5. a marca é o maior patrimônio do clube
6. estrutura departamentalizada por funções tradicionais voltadas para o gerenciamento das atividades	6. estrutura divisional/corporativa voltada para o gerenciamento dos diversos ramos de negócios do clube
7. ênfase no “estatuto” como fonte de decisão no processo de gestão	7. ênfase na elaboração e implantação de “novos projetos de <i>marketing</i> e comercialização” como fonte de decisão no processo de gestão
8. alto poder de influência dos “conselheiros” que representam a força da tradição no clube	8. Alto poder de influência dos “gerentes profissionais” que representam a força do conhecimento e a profissionalização no clube.
9. vigência do paradigma da “entidade sem fins lucrativos”	9. vigência do paradigma da S/A
10. estreita vinculação com o “corpo social” e “atletas” e a administração voltada para dentro	10. estreita vinculação com o “mercado” e a administração voltada para fora

No PTC, com a noção sobre a cultura dos clubes, ganhou importância a forma como tratar e manter o processo de mudanças em prol de uma visão de satisfazer o sócio. A promoção da gestão voltada para fora e para as oportunidades de mercado visam a tornar o PTC competitivo e não mais voltado à influência e resistência de seus diretores, que em contrapartida são os responsáveis pelos rumos do Petrópole.

Para um plano de retenção eficaz e convincente o suficiente para influenciar nas decisões do Clube é essencial saber sempre o que o associado está pensando sobre seu Clube.

É necessário colocar rigorosamente o sócio em primeiro plano, porque algumas vezes, o que é bom para o a Diretoria ou para o Clube, pelo menos em curto prazo, nem sempre é o melhor para o seu sócio. Deve-se gerir o Petrópole sob o ponto de vista do seu cliente e não sob o ponto de vista da Direção.

Saber das reivindicações dos sócios e realizar mudanças a partir de suas opiniões são elementos fundamentais para cativá-los. Os clientes ficam impressionados ao saber que suas opiniões contam.

Não é o tamanho da solução que atrai o sócio insatisfeito, mas a prontidão da resposta e a clareza das atitudes tomadas e explicações fornecidas às sugestões, críticas e reclamações dos associados.

De acordo com WOODCOK (1998), a forma como se lida com seus clientes, em termos de gerenciamento de seus requisitos e intercâmbio de informação com eles, é a chave para sustentar e desenvolver a sua fidelidade.

Pode-se através de uma política de gestão do quadro de sócios ativos, ou seja, em dia com sua mensalidade, buscar a retenção daqueles que emitem o sinal visível de insatisfação para empresa, pelas reclamações ou pela participação rarefeita no Clube.

Para saber ouvir o associado é imprescindível que se tenham pessoas dispostas para ouvi-lo. Estas pessoas, além de seus Diretores, são aqueles que passam o seu dia com o associado e que podem identificar em suas palavras e ações aquilo que o sócio está almejando. Estas pessoas são os colaboradores do PTC. Estes devem ter um comportamento ativo quanto à coleta de informações dos associados, isto é, eles devem acompanhá-los a diferentes partes do Clube e conversar, ouvindo suas necessidades e preocupações.

Conforme FURLONG (1994), a linha de comunicação entre a Diretoria, funcionários, terceirizados e associados deve ser aberta, porque a cooperação

interfuncional faz com que os canais internos se alinhem para atender às necessidades dos clientes. Sem essa cooperação todos os esforços para a retenção dos associados tornam-se frágeis.

Ainda de acordo com FURLONG (1994), a Direção deve ouvir, o que os funcionários têm a dizer, pois desta forma o seu conhecimento do clube e dos seus sócios é atualizado constantemente. O diferencial de um Clube é a sua equipe de trabalho e o que ela pode realizar pelo associado. É importante fazer com que esta equipe seja a estrela e que os resultados que apresentam sejam reconhecidos.

FURLONG (1994) sugere que a Alta Administração deve estimular encontros com sua equipe de funcionários. Por exemplo, a Direção pode se utilizar de sessões chamadas “café da manhã com o chefe” para obter uma comunicação “em mão dupla”.

Outro aspecto importante para a retenção dos associados é nunca perder de vista o que os outros Clubes estão oferecendo aos seus sócios. Tudo quanto os clientes percebem acerca do Petrópole também está ligado à percepção que têm de quem são os outros clubes. A comparação é inerente ao negócio e é sempre melhor estabelecer uma posição com base nessa comparação. Fazer parte de uma mala direta do concorrente ou referencial, para receber cartas circulares, é uma das formas de manter-se atualizado sobre o que o mercado está oferecendo aos seus clientes. Visitas periódicas às instalações de seus concorrentes também são importantes para se poder criticar os serviços do seu Clube e, em especial, perguntar a seus clientes quem faz o quê melhor.

A seguir a autora desta dissertação destaca dez formas de retenção de associados que identificamos como interessantes a serem inseridas e complementares ao Plano de Melhoria do QFD, no Petrópole Tênis Clube. Os itens relacionados a seguir são sugestões elaboradas a partir da literatura pesquisada sobre retenção e, sobremaneira, da técnica de observação e pesquisa junto a outros Clubes visitados:

#### 1. *Banco de Dados bem organizado*

O cadastro dos associados deve estar sempre preciso e atualizado, contendo seu nome completo, endereço residencial, telefone, fax, e-mail, endereço e telefone comercial, o nome da esposa (o), dos filhos e, se possível, características suas e da família, junto ao Clube.

## 2. *Home Page*

A melhor maneira para se encontrar sócios potencialmente interessados e sócios-líderes pode ser provocando a sua visita a *home page* do Petrópole e fazê-lo conhecer as atividades do Clube.

É importante oferecer ao associado que visite o *site* recompensas através de alguns pontos de bonificação para participação em eventos do Clube com descontos. Mantendo um *site* na internet o Clube disponibiliza uma forma moderna, prática e ágil para manter o contato com os associados.

## 3. *Programa “FALE CONOSCO” e “CAIXA DE SUGESTÕES”*

A “Caixa de Sugestões” e/ou o “Fale Conosco” do *site* do PTC devem estar prontos para receber críticas, sugestões e opiniões do associado. Estes canais de comunicação com o sócio devem estar sempre sendo divulgados. Além disso, é de fundamental importância que os sócios tenham a segurança de que suas sugestões e/ou informações oferecidas, por este canal, são lidas e analisadas.

Os associados podem receber pontos de bonificação, para participar em eventos do Clube com descontos, a partir de sua participação com sugestões na “Caixa de Sugestões” ou no “Fale Conosco”, da Internet.

## 4. *Gripo Focalizado*

Manter periodicamente a participação de sócios em grupos de discussão focados a alguns temas específicos, visando a melhoria da prestação de serviço, é uma maneira de conviver de uma forma mais próxima com o sócio. Em contrapartida a esta participação, o Clube deve oferecer também bonificação para sua participação em eventos específicos promovidos pelo PTC. Nestas oportunidades é importante os representantes do Clube tratarem o sócio por seu nome.

## 5. *Prêmios para um ano com pagamento em dia*

De acordo com KOTLER (1999), para tornar os clientes mais fiéis, a empresa deve lançar um programa de associação que conceda privilégios. A idéia é: se houver benefícios suficientes como resultado da adesão, os associados ficarão relutantes em partir e abrir mão dos privilégios.

6. *Mala-direta continua com convites, divulgações, cartões de aniversário e cartas pessoais*

Para reter o associado é importante fazê-lo sentir a preocupação do Clube a seu respeito. Por isto pode-se até inventar desculpas para estar próximo a eles.

Para ZEITHMAL (1996), contatar clientes é uma aproximação útil para construir relações firmes com as empresas de prestação de serviços. A chave está no estabelecimento de contato sincero e pessoal com o cliente. Aproximações típicas incluem o envio de cartões de aniversário, de boas vindas, e/ou cartões de aniversário com notas pessoais, felicitando os clientes para o sucesso pessoal, e também através da manutenção do contato relativo ao desempenho de serviços recentemente realizados pela empresa, oferecendo ajuda caso necessário. A meta desta tática é comunicar aos clientes que a firma genuinamente cuida do seu bem-estar.

O Presidente deve assinar as cartas, cartões e demais tentativas de contato com o sócio, agradecendo sempre a preferência e lembrando que, toda a vez que houver algum problema, é importante a sua informação, bastando para tanto, manter contato via telefone, pessoalmente ou pela Internet.

Telefonemas aos associados também são formas de mantê-lo próximo ao Clube e saber sobre suas opiniões. Assim, é importante não apenas retornar às ligações dos associados, mas promovê-las, através de um critério, onde funcionários e/ou Diretores bem preparados, terão uma lista de alguns sócios onde sua missão seria telefonar *a um por semana*, por exemplo. Os clientes, normalmente, não gostam de dar o primeiro passo, assim, programas de contato pró-ativos são importantes.

7. *Cupons personalizados para participação em cursos*

Devido às solicitações através da pesquisa de mercado realizada, tomou-se conhecimento que os sócios têm como um de seus requisitos, a participação em cursos promovidos no Clube.

Para este Cursos é de grande valor ao associado a existência de Cupons de Desconto personalizados para participação em cursos a partir de premiações recebidas por ele ou sua família.

#### 8. *Promover atividades culturais para os sócios em geral*

Uma forma de induzir o sócio a estar no Clube é convidá-lo a participar de eventos no Clube, o que representa uma sutil oportunidade de estar em contato com ele e saber sua opinião sobre o Clube, utilizando sempre o nome do cliente durante o encontro.

#### 9. *Programa de Parceria com empresas fornecedoras e colaboradores*

Escrever cartas pessoais e promover oportunidades de debate sobre as atividades do Clube a todos os fornecedores e colaboradores, enfatizando a importância de sua participação e acompanhamento trazem à instituição maior proximidades daqueles que fazem os serviços acontecerem e poderem ser prestados aos sócios.

#### 10. *Clientes que se afastaram*

Identificar as razões pelas quais os sócios que deixaram de pagar suas mensalidades assim o fizeram é fundamental para que o Clube possa rever sua atuação, cativar aquele sócio que está nesta situação e tentar salvar este afastamento.

Telefonar a cada um dos sócios que está se desligando e tentar identificar o verdadeiro motivo de sua inadimplência e, então, trabalhar junto a estes associados, buscando retê-lo como associado do PTC.

Também periodicamente focalizar grupos de associados que se afastaram do Clube, com o seu pagamento em dia ou não, enviar, via correio, uma pesquisa de opinião sobre o Clube.

A comunicação é essencial para gestão de um clube. A gestão financeira e de investimentos são indispensáveis. Recursos Humanos competentes e bem-treinados são uma necessidade. A informática é uma ferramenta necessária. De acordo com o que afirma MELO NETO (1998), futuramente apenas os clubes que praticarem o seu *marketing* de forma eficaz é que sobreviverão.

## **CAPÍTULO 5**

### **PLANO DE MELHORIA**

#### **5.1. INTRODUÇÃO**

No PTC, com a noção sobre a cultura dos clubes, ganhou importância a forma como tratar e manter o processo de mudanças em prol de uma visão de satisfazer o sócio. A promoção da gestão voltada para fora e para as oportunidades de mercado visam a tornar o PTC competitivo e não mais voltado à influência e resistência de seus diretores, que em contrapartida são os responsáveis pelos rumos do Petrópole.

Para um plano de retenção eficaz e convincente o suficiente para influenciar nas decisões do Clube é essencial saber sempre o que o associado está pensando sobre seu Clube.

É necessário colocar rigorosamente o sócio em primeiro plano, porque algumas vezes, o que é bom para o a Diretoria ou para o Clube, pelo menos em curto prazo, nem sempre é o melhor para o seu sócio. Deve-se gerir o Petrópole sob o ponto de vista do seu cliente e não sob o ponto de vista da Direção.

Saber das reivindicações dos sócios e realizar mudanças a partir de suas opiniões são elementos fundamentais para cativá-los. Os clientes ficam impressionados ao saber que suas opiniões contam.

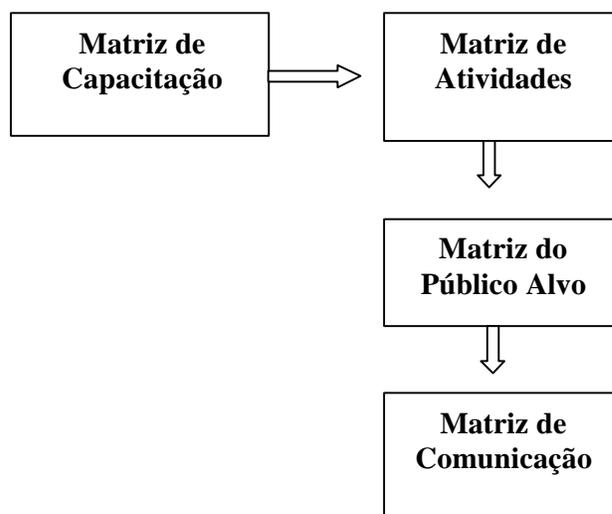
Não é o tamanho da solução que atrai o sócio insatisfeito, mas a prontidão da resposta e a clareza das atitudes tomadas e explicações fornecidas às sugestões, críticas e reclamações dos associados.

Com este elenco de novas propostas que surgiram das priorizações do QFD e, mais uma vez, com um amplo e profundo debate com a equipe multidisciplinar, verificou-se que o desenvolvimento de um Plano de Melhoria a partir dessas priorizações, resultaria em uma grande diversidade de novas propostas.

Decidiu-se então, seguindo a lógica do QFD, dar continuidade ao trabalho, estabelecendo uma proposta de reestruturação do Clube, organizada em forma matricial. Assim, os quatro tópicos mencionados acima, foram desdobrados visando a montagem do Plano de Melhoria, através de novas Matrizes. As Matrizes desenvolvidas, então, foram as seguintes:

1. Matriz de Capacitação da Equipe de Trabalho
2. Matriz de Atividades Oferecidas aos Sócios
3. Matriz dos Diferentes Públicos Alvo a serem atingidos
4. Matriz de Comunicação com os Sócios (*Marketing* de Retenção)

A relação entre as matrizes aparece descrita na Figura 5.1.



**Figura 5.1.- Matrizes para o Plano de Melhoria**

## **5.2. MATRIZ DE CAPACITAÇÃO**

Na *Matriz de Capacitação* a equipe multidisciplinar analisou as funções da força de trabalho envolvidas no desempenho das atividades diárias do Clube com os

itens que compõem o treinamento da força de trabalho. Para esta tarefa foi necessário que os componentes da equipe de análise desta Matriz verificassem todos os componentes necessários para que os colaboradores, diretores e também os terceirizados do Clube estejam aptos, a partir de contratação e/ou treinamento, a executar a nova postura delineada para o Clube, especialmente no que se refere a trabalho em equipe, trabalho com metas e objetivos e a cultura de cativar sempre, e cada vez mais o quadro social existente.

Na elaboração desta Matriz verificou-se que para os funcionários do Clube que tratam diretamente com o cliente, ou seja, o sócio que mantém convivência na rotina do PTC, é necessário, treinamento e capacitação nos seguintes aspectos: cada um em sua área de atuação e, em geral, a participação em Palestras e Workshops sobre Motivação, Divulgação da Missão, Visão e Valores do Clube, Desenvolvimento de Espírito de Equipe e o desenvolvimento do interesse pelo Sócio.

A Figura 5.2 apresenta a Matriz de Capacitação da Equipe de Trabalho para o estudo de caso do PTC.

### **5.3. MATRIZ DE ATIVIDADES A SEREM OFERECIDAS AOS SÓCIOS**

A *Matriz de Atividades* a serem oferecidas aos Sócios tem nas linhas o pessoal envolvido no desenvolvimento dos objetivos do Clube, proveniente da Matriz de Capacitação e, nas colunas, a relação de atividades a serem oferecidas aos sócios. A Tabela 5.3 apresenta a referida Matriz.

No desenvolvimento desta Matriz foi verificado que a Direção do Clube permanece envolvida com deliberações relativas a construção de espaços a serem disponibilizados aos sócios para atividades esportivas, enquanto que os funcionários e terceirizados tratam da realização, organização e promoção de eventos e atividades a serem desenvolvidas e colocadas à disposição dos associados.



PESSOAL	ATIVIDADES SÓCIOS																																			
	Terceirização de Transporte para Criança	Recepção Supervisionadas em Piscinas	Melhoria na Qualidade das Refeições do Restaurante	Disponibilizar Canchê de Boliche	Disponibilizar Canchê de Bolão	Disponibilizar Canchê de Balche	Disponibilizar Piscina Termal	Disponibilizar Quadra de Futebol Seta	Disponibilizar Quadra de Pádel	Disponibilizar Sala de Leitura	Serviço Banheiro	Torneios de Tênis	Torneios Integrados de Diversos Esportes	Atividades Integradas do Grêmio como restante do Clube	Criação do Memorial do Clube	Creche Esportiva	Recepção Final de Semana	Colônia de Férias	Acompanhamento de Temas Escolares	Curso de Informática	Curso de Pintura em Tela	Curso de Pintura em Tecido	Curso de Inglês	Curso de Espanhol	Curso de Encadernação	Curso de Reciclagem de Papel	Curso de Música	Implantar Gabinete Dentário	Implantar SPA	Viagens Culturais	Disponibilização de Circuladora	Sauna	Festas Internas	Pista Cooper		
Diretor-Presidente				X	X	X	X	X	X	X				X	X																					
Diretor-Patrimônio																																				
Diretor-Administrativo	X																																			
Diretor-Social		X								X				X	X																			X		
Diretor-Tênis												X																								
Diretor-Esportes		X		X	X	X	X	X	X				X	X	X																				X	
Gerente Geral	X	X														X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Secretária do Balcão de Atendimento	X																																			
Secretário Caixa																																				
Porteiro	X										X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Funcionário Jardineiro											X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Funcionário Manutenção											X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Seguranças											X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Funcionários Serviços Piscinas		X					X									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Funcionários Barões											X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Recepção Vestiários				X	X	X	X	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Funcionários Limpeza											X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Funcionários Manutenção Quadra Tênis											X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Funcionário Manutenção Quadras Esportivas				X	X	X	X	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Funcionários Restaurante			X								X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Funcionário Responsável Esportes		X		X	X	X	X	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Funcionário Responsável Eventos											X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Empresa Fornecedor de Treinamento											X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Relações Públicas	X							X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Responsável Atividades para Mulheres								X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Responsável Atividades Terceira Idade				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Recreacionista Piscinas	X	X																																		
Recreacionista Creche Esportiva	X														X																					
Recreacionista Colônia de Férias	X															X																				
Recreacionista Finais de Semana	X															X																				
Professora de Tênis - acompanhamento																																				
Temas Escolares	X																		X																	
Analista de Sistemas																																				
Professor de Esportes	X		X	X	X	X	X	X	X			X	X			X	X	X																	X	
Professor de Informática	X																																			
Professor de Pintura em Tela																				X																
Professor para Pintura em Tecido																							X													
Professor Pintura Cerâmica																																				
Professor Inglês	X																																			
Professor Espanhol	X																																			
Professor Curso de Encadernação																																				
Professor Curso Reciclagem de Papel																																				
Professor Curso de Música	X																																			
Engenheiro								X	X							X				X							X								X	X
Arquiteto				X	X	X		X	X	X				X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Figura 5.3. – Matriz de Atividades Oferecidas aos Sócios para o Estudo de Caso do PTC

## **5.4 – MATRIZ DE PÚBLICO ALVO**

A seguinte matriz foi centrada na relação entre as atividades a serem oferecidas aos sócios e as distintas faixas etárias a serem atendidas pelo Clube, gerando a Matriz de Público Alvo, de acordo com a Figura 5.4.

### **5.4.1. – Avaliação do Custo das Atividades**

Fazendo uso da Escala constante do item 3.2.4.3.1, pontuou-se a criação e também a manutenção de atividade a ser oferecida ao sócio, conforme consta na Figura 5.4.

Para a Criação e Implantação das Atividades, definiu-se, por exemplo, que o Custo de Melhoria na Qualidade de Refeições do Restaurante , será muito baixo, tendo em vista que esta atividade é terceirizada pelo clube. Por outro lado, o custo da construção de uma Piscina Térmica foi considerado muito alto.

Quando considerado o Custo de Manutenção por Mês, verifica-se que das 34 Atividades constantes da Matriz, 29 delas foram consideradas de Custo Baixo, 4 foram consideradas de Custo Moderado e apenas uma foi considerada de Custo Alto, que é a manutenção da Piscina Térmica.

### **5.4.2. – Avaliação da Importância das Diferentes Faixas Etárias de Público Alvo**

Na Avaliação desta Etapa além das diferentes faixas etárias que participam do dia-a-dia do Clube e dos distintos sexos que formam os grupos, também foi inserida a faixa Família, onde contempla a participação da mescla de todas as faixas num mesmo momento, tendo em vista as reivindicações constatadas durante a Pesquisa de Mercado e o *gamba* procedido.

O Público Alvo considerado de maior importância e que recebeu a mais alta pontuação foi *família* (10 pontos), seguido pelos segunda maior pontuação que é o público de *Mulheres* (9 pontos) e, após, os *Homens – Sócios Titulares* (8 pontos). Com as demais pontuações em ordem decrescente ficaram a *Terceira Idade*, *Adolescentes* e *Crianças de 6 a 11 anos*, *Jovens de 16 a 19 Anos*, *Crianças de 2 a 5 anos* e, por último, *Crianças de 0 a 2 anos*.

### 5.4.3. – Avaliação da Importância das Diferentes Atividades conforme a Faixa Etária

Nesta etapa foram avaliadas as diferentes atividades a serem oferecidas aos sócios e a sua relação de importância para cada faixa etária ou Família.

A escala utilizada para a avaliação dessas faixas é crescente, indo do número 1, com significado de pouca importância aos sócios daquela faixa, passando pelo 5, no caso de ser de importância moderada, até o 9, onde o significado é o de muita importância.

Para Cursos de Informática, por exemplo, houve diversas pontuações, tais como:

— Crianças de 3 a 5 anos	5 pontos
— Crianças de 6 a 11 anos	8 pontos
— Adolescentes de 12 a 16 anos	9 pontos
— Jovens de 17 a 19 anos	9 pontos
— Mulheres	7 pontos
— Homens – sócios titulares	5 pontos
— Terceira Idade	5 pontos
— Família	2 pontos

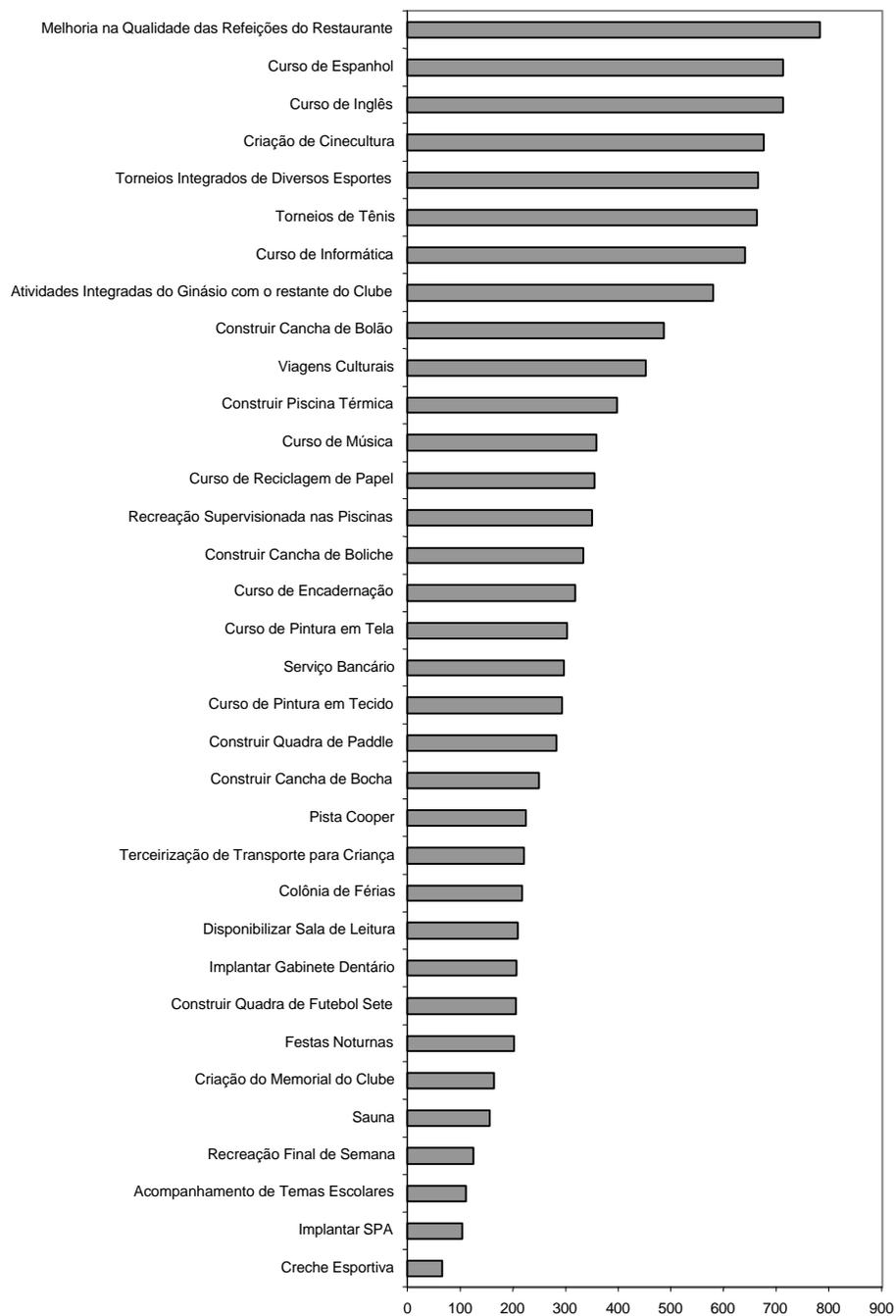
### 5.4.4. – Priorização das Atividades aos sócios

A priorização das atividades aos sócios foi realizada a partir da importância de cada item pontuado em relação às faixas de sócios, conforme item 5.4.2 e a sua relação com o custo de implantação e manutenção da atividade, calculado com a fórmula apresentada no item 3.2.4.3.4.

PÚBLICO ALVO	Importância (F)	ATIVIDADES SÓCIOS																																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24												
Conças de 0 a 2 anos	1	1	4																																		
Conças de 3 a 5 anos	2	4	3																																		
Conças de 6 a 11 anos	3	3	7																																		
Adolescentes de 12 a 16 anos	4	6	5	6	7																																
Jovens de 17 a 19 anos	5	1	4	6	8	3	0	3	1	2	1	3	1																								
Mulheres	6	2	1	6	9	9																															
Homens - idosos bilíngues	8	7	8	5	5	9	9	5		0	3	9	5	3	3																						
Terceiridade	7	1	7	7	7	4	8	1	3	9	3	4	5	5	5																						
Família	10		8	8	2	4	9	7	2	5	1	8	9	9	3																						
Importância das Diferentes Faixas Etárias (F1) X Importância das Diferentes Atividades (F2)		110	175	361	176	243	203	490	206	282	147	148	383	304	205	115	91	102	177	28	330	193	146	356	356	199	177	179	208	194	261	318	195	104	224		
Custo em R\$ para Criação e Implantação da Atividade		1.800,00	1.000,00	900,00	5.000,00	6.000,00	6.000,00	10.000,00	10.000,00	16.000,00	16.000,00	1.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	5.000,00	2.000,00	5.000,00	6.000,00	2.500,00	1.000,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.500,00	1.500,00	1.800,00	25.000,00	28.000,00	2.800,00	2.500,00	20.000,00	1.000,00	15.000,00	
CUSTO PARA CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO (CC)		2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	0,90	0,90	0,90	0,90	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,20	0,20	1,00	2,00	0,20	1,00	0,20	
Custo em R\$ para a Manutenção da Atividade		0,00	1.000,00	900,00	180,00	100,00	100,00	3.200,00	100,00	180,00	80,00	0,00	1	0	0	0,00	5.000,00	1.500,00	2.800,00	1,00	100,00	200,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	0,00	0,00	300,00	250,00	0,00	1.500,00	100,00	
CUSTO PARA MANUTENÇÃO (CM)		2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00	1,50	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
CM + PRIORIZAÇÃO   IMPORTÂNCIA X RACIO CUSTO IMPLANTAÇÃO X CUSTO MANUTENÇÃO		28	36	78	26	46	33	25	25	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
		23	13	10	21	9	14	19	27	20	25	17	6	5	8	29	34	31	24	32	7	16	18	2	3	15	12	11	26	33	10	4	30	28	22		

Figura 5.4 – Matriz de Público Alvo para o Estudo de Caso do PTC

Como resultado da Matriz de Público Alvo obteve-se o Pareto que aparece na Figura 5.5.



**Figura 5.5 – Pareto das Atividades para o Estudo de Caso do PTC**

## **5.5. – MATRIZ DE COMUNICAÇÃO**

Para alcançar o objetivo proposto ao início desta Dissertação, identificou-se, também, como um dos objetivos a ser atingido a retenção dos associados. Uma forma de atingir a retenção dos associados é intensificar a comunicação clube-associado. O planejamento disso é feito através da Matriz de Comunicação com os Sócios.

A Matriz de Comunicação permite a clara definição e visualização das mídias que serão utilizadas para transmitir as informações aos associados. A Figura 5.6. apresenta a Matriz de Comunicação.

## **5.6 – PLANO DE MELHORIA**

Considerou-se para o Plano de Melhoria a execução das primeiras onze atividades priorizadas na Matriz de Público Alvo, visando a torná-lo factível. As onze atividades se destacam por sua importância junto aos sócios. Foi necessário estabelecer esta linha de corte tendo em vista o fôlego financeiro que Clube possui atualmente, sendo que as demais atividades serão implantadas em um momento posterior.

Desta forma serão organizadas em cronograma as onze primeiras atividades que aparecem no Pareto da Figura 5.5.



### **5.6.1 - PRÉ-REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO**

Existem algumas atividades que deverão ser desenvolvidas anteriormente à execução do Plano de Melhoria, às quais são definidas como pré-requisitos para auxiliar no sucesso do Plano, tais como:

- A existência de um cadastro completo dos associados que se mantém em dia com as anuidades do Clube, incluindo neste cadastro informações tais como a idade dos sócios dependentes, sexo, e-mails, preferências de esportes e filmes, conhecimento de idiomas e série em que se encontra na Escola, se for estudante;
- Seria interessante, também, a existência, em rede de informática da Intranet;
- Desenvolvimento da *home page* do Clube;
- Disponibilização de 7 (sete) Caixas de Sugestão, com cadeado.

### **5.6.2 - CRONOGRAMA DO PLANO DE MELHORIA**

Na Tabela 5.5. pode-se contemplar o Cronograma do Cronograma de Melhoria composto para 12 meses de atividades.

**Tabela 5.1. – Cronograma do Plano de Melhoria**

Nº	ATIVIDADES	out/00	nov/00	dez/00	jan/01	fev/01	mar/01	abr/01	mai/01	jun/01	jul/01	ago/01	set/01	out/01	nov/01	dez/01	jan/02	fev/02
1	Contratação do Gerente Geral																	
2	Identificação ou Contratação Funcionários Responsáveis Esportes e Eventos																	
3	Identificação ou Contratação Funcionários Responsáveis Atividades Mulheres e Terceira Idade																	
4	Contratação de Empresa de Treinamento de Pessoal																	
5	Treinamento Funcionários Secretaria																	
6	Treinamentos Específicos para jardineiro, responsável manutenção, seguranças, responsável serviços piscina, vestiários, limpeza, responsável esportes e responsável eventos																	
7	Realização de Palestras/Workshops sobre Motivação																	
8	Definição sobre Missão, Visão e Valores do PTC																	
9	Identificação e Contratação de Profissional de Relações Públicas																	
10	Terceirização de Escola de Informática																	
11	Terceirização de Escola de Idiomas																	
12	Identificação de Empresa de Turismo																	
13	Parceria com Empresa Cinematográfica																	
14	Identificação e Contratação de Engenheiro e Arquiteto																	
15	Identificação de Empresa para Construção da Piscina Térmica																	
16	Contato com Responsáveis Restaurante e Bar- Melhoria dos Serviços e Equipe																	
17	Melhoria na Qualidade das Refeições do Restaurante																	
18	Curso de Inglês																	
19	Curso de Espanhol																	
20	Criação de Cinecultura																	
21	Torneios Integrados de Diversos Esportes																	
22	Torneios de Tênis																	
23	Curso de Informática																	
24	Atividades Integradas do Ginásio com o restante do Clube																	
25	Construir Cancha de Bolão																	
26	Viagens Culturais																	
27	Construir Piscina Térmica																	
<b>Número de Atividades por Mês</b>		<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

## 5.7. - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Direção do Petrópole era sabedora dos problemas existentes no Clube, mas de uma forma empírica e por inferências. A possibilidade da aplicação de um método científico para identificar as formas de executar melhorias, trazendo ao PTC uma moderna visão de seu potencial, foi recebida com expectativa por toda a Diretoria, funcionários e também por esta autora.

O QFD traz, inerente a sua metodologia, a possibilidade do diálogo entre os detentores do conhecimento sobre o tema a ser tratado, e este fator foi considerado essencial para o resultado obtido. O compartilhamento de experiências e informações, quando da participação da equipe multidisciplinar, foi o ponto de destaque para os participantes deste estudo. A importância e a valorização dada a cada um dos participantes da equipe técnica motivou a todos na continuidade e cumprimento das etapas do método aplicado.

Tendo como ponto de partida a “Voz do Sócio”, o cruzamento das matrizes e as pontuações efetuadas geraram as priorizações. No entanto, essas priorizações foram consideradas de difícil implantação, tendo em vista as possibilidades financeira e estruturais do PTC. O estudo revelou inúmeras ações a serem feitas, visando ao posicionamento do Clube em um novo patamar.

Verificou-se a importância de dar continuidade ao trabalho, desenvolvendo, também através do uso de matrizes, os quatro principais obstáculos identificados como impasses ou oportunidades de melhoria do PTC. Vale dizer, que esses fatores críticos de sucesso também foram identificados como oportunidades de melhoria para outros clubes de esporte e lazer visitados, através do *benchmarking* promovido por esta autora.

Desta forma, foram elaboradas quatro novas matrizes, sendo que em cada uma delas dirigida ao desdobramento de um dos quatro temas principais. As quatro matrizes trabalhadas foram as seguintes: Matriz de Capacitação da Equipe de Trabalho, Matriz de Atividades Oferecidas aos Sócios, Matriz dos Diferentes Públicos Alvo a serem atingidos e Matriz de Comunicação com os Sócios (*Marketing* de Retenção).

Além disso, no desenvolvimento do Plano de Melhoria foi necessário estabelecer uma linha de corte, de forma a torná-lo viável financeiramente e, ao mesmo, tempo, motivador para a equipe de trabalho. Assim, a equipe buscou a identificação de um número adequado de ações a serem empreendidas, estabelecendo metas compatíveis com a estrutura do clube.

O cronograma definido prevê a implantação de um primeiro módulo de atividades, vinculadas à linha de corte estabelecida. Esse módulo deve ser implementado em um ano e a data inicial das atividades coincide com o mês de outubro de 2000. Houve preocupação de que as tarefas e atividades a serem desenvolvidas possam ser trabalhadas com a estrutura financeira e de pessoal disponíveis atualmente no Clube, não havendo nesta proposta um aumento de custos que modifique significativamente a estrutura vigente no PTC.

Pretende-se com a implantação deste primeiro módulo do Plano de Melhoria, a promoção de resultados financeiros que permitam, a posteriori, a implantação de novos módulos, abrangendo as outras informações coletas tendo como origem a Voz do Sócio. O apoio para o desenvolvimento deste Plano de Melhoria pode permitir que o PTC, além de conseguir manter o seu quadro social adimplente, possibilite conquistar também novos sócios, voltando a tornar o PTC, como historicamente relatado no início desta dissertação, um Clube competitivo no mercado de entretenimento.

## CAPÍTULO 6

### 6.1. CONCLUSÕES

Esta dissertação abordou a qualidade na prestação de serviços, utilizando-se da metodologia do QFD para fazer o planejamento das ações de melhoria do sistema.

O objetivo principal foi o de aplicar um Modelo Conceitual do Desdobramento da Função Qualidade a um clube social e esportivo, gerando a possibilidade de que o Clube em foco viesse a ter um Plano de Melhoria, buscando seu renascimento financeiro e, portanto, viabilizando sua existência, como local de entretenimento.

Foi apresentada uma revisão bibliográfica sobre o estado da arte da gestão pela qualidade na prestação de serviços, onde se identificou a importância que gradativamente vem sendo atribuída ao conhecimento das demandas do cliente. Atualmente, é possível trabalhar com as expectativas dos consumidores, não mais apenas através da pesquisa de sua opinião, mas também através de métodos que levam ao empreendedor a tomar conhecimento de particularidades de satisfação do seu cliente que talvez nem mesmo o próprio cliente sabia, tal como é realizado através do *gemba*, ou seja, da observação do cliente enquanto ele está desfrutando do serviço que procurou. Também através de *benchmarking* e do conhecimento da forma de desempenho da concorrência é possível conhecer melhor o que pode ser oferecido para o encantamento do consumidor.

O trabalho iniciou através de uma pesquisa de mercado. Os elementos levantados na Pesquisa de Mercado foram o ponto de partida para o uso das matrizes do QFD, que cruzam os requisitos dos clientes com as possibilidades que a organização em estudo dispõe para atender as reivindicações.

O desenvolvimento do QFD ocorreu em dois momentos. No primeiro momento foram utilizadas três matrizes:

Na primeira, a Matriz da Qualidade, cruzou-se as demandas dos clientes com as Características de Qualidade, ou Indicadores, criados para a medição daqueles requisitos.

Na segunda, a Matriz de Serviços, foram cruzadas Características de Qualidade relacionadas na primeira matriz com os serviços necessários para desenvolver os requisitos de qualidade demandados pelos clientes.

Na terceira, a Matriz de Recursos, foram cruzados os serviços relacionados na segunda Matriz com a listagem de todos os recursos humanos, bem como de infraestrutura e equipamentos, necessários para o desenvolvimento daqueles serviços identificados anteriormente.

Estas três matrizes foram pontuadas com o apoio de uma equipe multidisciplinar que também pontuou, com critérios pré-definidos, a influência de diversos aspectos sobre a possibilidade do desenvolvimento dos itens listados. Esses aspectos contemplaram uma análise estratégica, competitiva, de dificuldade de atuação, de dificuldade de implantação, de tempo de implantação e de custo.

Ao final, os itens que mais impactam no atendimento ao cliente foram destacados e levados para a confecção do Plano de Melhoria.

O Plano de Melhorias foi o segundo momento de aplicação do QFD. Ele foi desenvolvido com o suporte de 4 matrizes, a saber: (i) A Matriz de Capacitação da Equipe de Trabalho; (ii) A Matriz de Atividades Oferecidas aos Sócios; (iii) A Matriz de Público Alvo e (iv) Matriz de Comunicação.

Foi oportunizada a aplicação em campo deste modelo, em um nicho de mercado até hoje pouco explorado pela gestão em qualidade, que são os clubes sociais e esportivos.

Tomou-se contato com muitos Clubes do Rio Grande do Sul e com Clubes referenciais do Brasil, visando à identificação dos critérios hoje adotados no gerenciamento de Clubes.

O Petrópole Tênis Clube abriu suas portas para a aplicação deste Modelo Conceitual, tendo oferecido como problema a ser trabalhado a “reconquista dos sócios em atraso de mensalidade”.

Para atingir o objetivo delineado pela Diretoria do Petrópole, buscamos também subsídios no *Marketing* de Retenção a ser alinhado ao Plano de Melhoria do QFD. De acordo com o que explica KYMAL (1990) o QFD é um elemento vital de uma estratégia de *marketing*, pois ele tem o potencial de facilitar a integração entre as

diferentes áreas funcionais de uma empresa, uma condição necessária para que uma empresa mantenha sua identidade com seus clientes.

Considerou-se que a Metodologia aplicada foi perfeitamente ajustada à meta almejada. Cabe, no entanto, ressaltar um aspecto que faz parte da metodologia do QFD e que se caracteriza como uma grande contribuição: a necessidade da troca de experiências e conhecimentos entre os componentes da equipe multidisciplinar que acompanha toda a pontuação e cruzamento das matrizes.

Pode-se observar que o comportamento inicial da equipe era de desinteresse e dúvida quanto ao processo de trabalho. No entanto, no evoluir dos debates e compartilhamento de informações, foi crescente o interesse e a troca de idéias. Salienta-se que ao final do Plano de Melhoria, pode-se verificar, inclusive, que aquele grupo de pessoas que esteve durante cerca de três meses, reunindo-se periodicamente, já tinha, inclusive, um vocabulário próprio e alinhado. Além disso, todos compartilhavam boas expectativas em relação ao futuro do Clube.

Conforme afirma ABRAMSON (2000), é muito difícil mudar a estrutura e a cultura, os processos e os hábitos numa empresa, sem falar em encontrar líderes com coragem suficiente para defender essas mudanças. Há que se acreditar que para a realização do Plano de Melhoria do PTC haverá empenho suficiente e a vontade de mudar por parte dos líderes.

## **6.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Durante a execução desta Dissertação pode-se observar que a inexistência de um trabalho de TQM (Total Quality Management) já previamente desenvolvido pelo PTC veio a dificultar o uso da Metodologia proposta. Bem como se observou a ausência de uma Metodologia de TQM aplicável a Clubes Sociais e Esportivos, cuja cultura, conforme descrito, é peculiar. Sugere-se, portanto, para trabalhos futuros, o desenvolvimento de uma metodologia de TQM para o setor de lazer, mais especificamente adaptada aos Clubes Sociais e Esportivos.

Outro elemento que dificultou a abordagem foi a carência de trabalhos abordando QFD em Serviços. Esta Metodologia ainda mantém o seu destaque para aplicação na indústria. Assim, sugere-se que a Metodologia do QFD seja aplicada a

outros setores de prestação de serviços, podendo-se, então, melhor analisar a sua eficácia neste setor.

Também se sugere que o presente Modelo Conceitual seja aplicado em outros Clubes, podendo, desta forma, validá-lo como um Modelo de excelência para estas organizações, avaliando a eficácia e repetibilidade dos resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AKAO, Y. **Quality Function Deployment:** integrating customer requirements into product design. Cambridge: Productivity Press, 1990.
2. AKAO, Yoji. **Introdução ao Desdobramento da Qualidade.** Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG:. Minas Gerais: Textron, 1996.
3. ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços.** 5ª Edição. São Paulo/SP: . Pioneira,1998.
4. BARROS, Claudis D'Artagnan C. Barros. **Excelência em Serviços** Uma questão de sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
5. BERRY, L. L. & PARASURAMAN, A . **Serviços de Marketing:** Competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese- 3ª Ed., 1992.
6. BOYD, JR. H.W.; WESTFALL,R. Pesquisa Mercadológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973. 788 p.
7. CAMPOS, V. Falconi. **Qualidade Total** Padronização de Empresas. Minas Gerais, EDG, 1999.
8. CARLZON, J. **A hora da verdade.** 10ª . Edição . Rio de Janeiro. COP, 1994.
9. CHENG, L.C. et al.. **QFD:** planejamento da qualidade. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni. Minas Gerais: Maciel, 1995.

10. COHEN, L. **Quality Function Deployment: how to make QFD for you.** Massachussets: Addison-Wesley, 1995.
11. CRIÉ, Dominique. **Rétention de Clientèle et Fidélité des Clients** – Décisions Marketing n° 7 – Janvier-Avril 1996 – France – pg. 25-30
12. CUNDIFF, E. W.; STILL, R.R.; Govoni, a.p.g. **Marketing Básico** – Fundamentos. São Paulo/SP -Atlas. 1979
13. DANILEVICZ, Ângela de Moura Ferreira; RIBEIRO , José Luis Duarte. **Desdobramento da Qualidade em Serviços: Um Estudo de Caso (Artigo)**– CD ENEGEP 1998.
14. DENARDIN, Sandra - **A Importância da Comunicação para Mudança da Cultura Organizacional do Grêmio Náutico União Durante a Implantação do Programa para Qualidade Contínua** – Monografia da Disciplina Projeto Experimental em Relações Públicas I – Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS – janeiro 1999 – Porto Alegre/RS.
15. DRUCKER, Peter. **Os Novos Desafios.** HSM MANAGEMENT, n° 12 ano 2- janeiro 1999.
16. ECHEVESTE, Márcia Elisa SoareS. **Planejamento da Otimização Experimental de Processos Industriais Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** – Escola de Engenharia da UFRGS – Dissertação de Mestrado- setembro, 1997 – Porto Alegre/RS – 167 pgs.
17. EDGEMAN, R.L; DAHLGAARD, S.M.P.; DAHLGAARD, J. J. ; SCHERER, F. - **Líderes e Liderança.**- Banas Qualidade. Ano IX- Fevereiro,200, n° 93. Pg.8 a 12.
18. EUREKA , William E.; e Nancy E. ; RYAN . **QFD** Perspectivas Gerenciais do Desdobramento da Função Qualidade – Rio de Janeiro/RJ: Qualitymark, 1992.

19. FERREIRA, Ângela de Moura - **Desdobramento da Qualidade em Serviços: O Caso da Biblioteca da Escola de Engenharia da UFRGS** – Dissertação de Mestrado -- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da UFRGS – dezembro 1998 – Porto Alegre/RS – 165 pgs.
20. FIATES, G.G.S. **A utilização do QFD como suporte a implementação do TQC em empresas do setor de serviços**. Florianópolis, 1995 (Mestrado em Engenharia) PPGE/UFSC.
21. FURLONG, Carla B. **Marketing para Reter Clientes**. Crescimento Organizacional através da Retenção de Clientes.. Rio de Janeiro/RJ: Campus, 1994.
22. GARY, Abramson – **Equilíbrio de Prioridades**. HSM Management nº 20 – maio-junho 2000 - pg. 142 a 146
23. GELLER, L. K. - **Respostas Rápidas em Marketing Direto** - Como Vender Mais. 1998, Editora Campus.Rio de Janeiro/RJ.
24. GIORGETTA, José Jarbas – Entrevista com o sócio em maio 1999
25. KANEKO, Noriharu. **QFD** implamentation in the Services Industry. 45th Annual Quality Congress. May 1991. Pp.808-813.
26. KANEKO, Noriharu. **Quality Assurance in Service Industries**. Maio, 1990. 44 th Annual Quality congress. Pp. 466-471.
27. KOTLER, P.- **Marketing para o Século XXI** . São Paulo: Futura, 1999
28. KYMAL, Chad; RYAN, Michael J.; FORNELL, Claes. **Getting More Out of QFD by Integrating It with Corporate Strategy** . 44th Annual Quality Congress, May 1990, pp.282-288.

29. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços** Conceitos Exercícios Casos Práticos. São Paulo: Atlas, 3ed., 1999.
30. LEONARD-BARTON, D. **The Factory as a Learning Laboratory**. Sloan Management Review. 23-38, Fall 1992.
31. MACLAURIN, Donald L.; BELL, Shareen. **Making Customer Service More Than Just a Slogan**. Quality Progress, November 1992, Nº 11, pp 35-39.
32. MARTIN, J.- **A Grande Transição** - Usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Futura, 1996.
33. MATTAR, Fauze Najib - **Pesquisa de Marketing**. Volume 2. São Paulo/SP: 2ª Edição, 1998.
34. MATTAR, Fauze Najib -**Pesquisa de Marketing** – Volume 1—São Paulo/SP: Atlas 4ª Edição, 1997.
35. MAZUR, Glenn. **Service QFD**: State of the Art Update. Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Symposium on Quality Function Deployment. Agosto, 1999. Belo Horizonte, MG . Pg. 39 a 50.
36. McRAE, Hamish. **O Mundo em 2020**. HSM MANAGEMENT. Nº 15 ano 3 – julho-agosto 1999 . Pgs. 112 a 118.
37. MELO NETO, Francisco Paulo. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos** A Base para Criação do Clube-Empresa . Rio de Janeiro/RJ: Sprint, 1998.
38. MIZUNO, S.: AKAO, Y. **QFD**: the customer-driven approach to quality planning and deployment. Hong Kong: Nordica Internacional, 1994. 365p.

39. MOURA, E.C. As Sete Ferramentas gerenciais da qualidade, implementando a melhoria contínua com maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994. 118 p.
40. MOTA, Eliane Viegas. **O Desdobramento da Qualidade em Hospitais**. Dissertação do Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia da UFRGS. Porto Alegre/RS. 1996. 150 pgs.
41. MURRAY, Raphael. **A Escala da Lealdade**. HSM Management nº 13 ano 3 março-abril 1999
42. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa** Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
43. OHFUJI, T; ONO, Michiteru; AKAO, Yoji. **Método de desdobramento da qualidade**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Minas Gerais: TEXTRON , 1997.
44. RAZOLINI FILHO, Edelvino. **Entenda qual é a visão do consumidor**. Banas Qualidade Ano VIII nº 89 – outubro de 1999. Pgs. 80-86.
45. RIBEIRO, J.L. D.; MOTA, E.V.. **Desdobramento da Função Qualidade**. Porto Alegre: PPGE, UFRGS, 2000 (Apostila de Aula)
46. RIBEIRO, J.L. D.; MOTA, E.V.. **O desdobramento da qualidade: modelos para serviços e para a manufatura**. Porto Alegre: PPGE, EE/UFRGS, 1996 (Caderno Técnico, 5)
47. RIGBY, Darrell K. **Quem tem medo das ferramentas gerenciais?** HSM Management nº19 – março/abril/2000 – pgs. 122 a 130
48. ROBUSTELLI, Peter J. Robustelli – **A Transferência de Poder para o Cliente**. BANAS QUALIDADE nº 92, Ano IX, 2000. Pg. 72-76.

49. SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina** – Arte e Prática da Organização que aprende. São Paulo/SP: Best Seller, 3ª edição, 1990.
50. SENGE, P. M. et al.. **A Quinta Disciplina** –Caderno de Campo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
51. SILVA,Sílvio Ceroni. **Elementos fundamentais para a Excelência na Prestação de Serviços**. UFRGS – Dissertação De Mestrado. Escola de Engenharia – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – dezembro, 1997 – 126 pgs. Porto Alegre/RS.
52. STONE, M.; WOODCOCK, N. - **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Literatura Mundi, 1998.
53. SULLIVAN , L. P. **The seven stages in Company** – Wide Quality control. Quality Progress. Vol: 19 No:5 Mai 1986 p: 77-83.
54. SWANSON, Roger. **Quality Benchmark Deployment** . Quality Progress, Vol.26, N° 12, pp 81-84. 1993.
55. TAKAHASHI, Takenori; KANO, Noriaki **Process Control in Service Industry**. 44th Annual Quality Congress, May 1990. Pp. 472-477.
56. TRINQUECOSTE, Jean-François. **Fidéliser le Consommateur**: Un objectif Marketing Prioritaire – Décisions Marketing n° 7 Janvier-Avril 1996 – pg 17/23.
57. WAH, Louisa. **O Mercado Invisível**. HSM Management n°18 – jan/fev/2000 – pgs. 130 a 136.
58. WOLF, Michael J. - **Sua atenção, por favor** . HSM Management n° 18 - fevereiro 2000 - pg. 96 a 104.

# **ANEXOS**

# **ANEXO 1**

**QUESTIONÁRIO ABERTO**

**QUESTIONÁRIO FECHADO**

# QUESTIONÁRIO ABERTO



(Não preencha este quadro)

Nº do Questionário \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

**Prezado Sócio,**

Nós, do Petrópole Tênis Clube, estamos realizando uma pesquisa que nos possibilite atuar nos itens que você considera mais importantes na busca de um melhor atendimento das suas necessidades e expectativas. Para tanto responda este questionário com atenção e sinceridade.

**Obrigado por sua Colaboração !**

1. Qual a sua expectativa quando do ingresso no Clube?

---

---

2. Que sugestões daria para incrementar os serviços/atividades do Clube?

---

---

3. O que você acha dos funcionários do Clube?

---

---

4. O que você acha da infra-estrutura do Clube?

---

---

5. O que você acha dos serviços de apoio do Clube?

---

---

6. O que você acha dos esportes oferecidos pelo Clube?

---

---

7. Que cursos você acha que poderiam ser oferecidos pelo Clube?

---

---

# QUESTIONÁRIO FECHADO



(Não preencha este quadro)	
Nº do Questionário _____	Turno: _____
Entrevistador: _____	Data: _____

**Prezado Sócio,**

Nós, do Petrópole Tênis Clube, estamos realizando uma pesquisa que nos possibilite atuar nos itens que você considera mais importantes na busca de um melhor atendimento das suas necessidades e expectativas. Para tanto responda este questionário com atenção e sinceridade.

**Obrigado por sua Colaboração !**

**1. Na questão abaixo ordene as opções de: 1(menos importante) a 5 (mais importante), indicando quais os principais recursos oferecidos.**

**(o mesmo número não poderá aparecer em mais de um item).**

<b>importância</b>	<b>ordem de</b>
1. CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	
2. INSTALAÇÕES	
3. GERENCIAMENTO	
4. ATIVIDADES E SERVIÇOS OFERECIDOS	
5. FACILIDADE PARA LOCALIZAÇÃO DO CLUBE	

**2. Nas questões abaixo assinale com um x o grau de importância que você atribui para cada item de: 1 (mais importante) a 5 (menos importante).**

<b>Em relação a equipe de funcionários:</b>	<b>Grau de importância</b>				
Preparo dos funcionários para o atendimento ao público	1	2	3	4	5
Contratação de funcionários capacitados para gerência e divulgação do Clube	1	2	3	4	5
Treinamento aos funcionários da Portaria	1	2	3	4	5

**Em relação aos espaços físicos e infra-estrutura:**

Realização de novos projetos e obras de manutenção	1	2	3	4	5
Construção de cancha de bocha	1	2	3	4	5
Construção de cancha de bolão	1	2	3	4	5
Construção de cancha de boliche	1	2	3	4	5
Criação de espaço para leitura	1	2	3	4	5
Construção de piscina térmica	1	2	3	4	5
Construção de quadra para futebol set no local destinado ao futebol	1	2	3	4	5
Construção de quadra de paddle	1	2	3	4	5
Manutenção e embelezamento dos jardins	1	2	3	4	5
Limpeza e organização dos vestiários e sanitários	1	2	3	4	5
Manutenção eficiente na iluminação	1	2	3	4	5

**Em relação ao gerenciamento do clube:**

Realização sistemática de Pesquisas de Satisfação com os Sócios	1	2	3	4	5
Elaboração de planejamento e execução contínua de obras	1	2	3	4	5
Alteração dos Estatutos para o prolongamento do prazo de gestão da Diretoria	1	2	3	4	5
Divulgação do Clube	1	2	3	4	5
Integração das atividades do Ginásio ao restante do Clube	1	2	3	4	5
Integração das diferentes atividades esportivas	1	2	3	4	5
Recuperação da memória do Clube	1	2	3	4	5
Aquisição de equipamento para modernização do controle de acesso ao Clube	1	2	3	4	5
Disponibilização das quadras de tênis cobertas para aulas em dias de chuva	1	2	3	4	5
Sinalização de acesso externo ao Clube	1	2	3	4	5

**Em relação aos serviços oferecidos pelo clube:**

Criação de atividades para mulheres	1	2	3	4	5
Criação de atividades para a terceira idade	1	2	3	4	5
Criação de atividades sociais noturnas para os sócios	1	2	3	4	5
Promoção de Eventos Sociais	1	2	3	4	5
Melhorar a qualidade das refeições oferecidas no restaurante	1	2	3	4	5
Implantar um Posto Bancário no Clube	1	2	3	4	5
Disponibilização de recreacionista nas piscinas	1	2	3	4	5
Promoção sistemática de torneios de tênis	1	2	3	4	5
Disponibilização de transporte para condução de crianças	1	2	3	4	5

**Qual(is) atividades que você ou sua família utilizam no Clube? ( assinale com um x)**

<input type="checkbox"/> Bar	<input type="checkbox"/> Locação de Salão para Festas e Eventos
<input type="checkbox"/> Dança Rítmica	<input type="checkbox"/> Lojinha de artigos esportivos
<input type="checkbox"/> Festas promovidas pelo Clube	<input type="checkbox"/> Musculação
<input type="checkbox"/> Fisioterapia	<input type="checkbox"/> Restaurante
<input type="checkbox"/> Futebol	<input type="checkbox"/> Salão de Beleza
<input type="checkbox"/> Futebol de Salão	<input type="checkbox"/> Sinuca
<input type="checkbox"/> Ioga	<input type="checkbox"/> Vôlei
<input type="checkbox"/> Judô	<input type="checkbox"/> Tênis

**Outras Sugestões:**

**Para finalizar, gostaríamos de ter algumas informações sobre você e sua família:**

Em média, quantas vezes por mês você ou sua família vêm ao Clube? \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_

Endereço Residencial: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Endereço Profissional: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Número de Dependentes: \_\_\_\_\_

---

## **Em relação às atividades oferecidas pelo Clube**

**Ordene de 1 a 5, onde 1 é o menos importante e 5 é o mais importante:**

- Centro de Tradições Gaúchas
- Cine Cultura ( convênio com cinemas)
- Coral
- Escotismo
- Feira dos Produtos Elaborados nos Cursos do PTC

## **Em relação aos cursos oferecidas pelo Clube**

Cursos Artísticos

**Ordene de 1 a 5, onde 1 é o menos importante e 5 é o mais importante:**

- Pintura em Tela
- Pintura em Tecido
- Pintura em Cerâmica
- Teatro
- Música

Cursos Diversos

**Ordene de 1 a 5, onde 1 é o menos importante e 5 é o mais importante:**

- Microinformática
- Inglês
- Espanhol
- Encadernação
- Reciclagem de Papel

**Outras sugestões** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Nome:** \_\_\_\_\_ **Idade:** \_\_\_\_\_

## **ANEXO 2**

### **CRONOGRAMA DA PESQUISA DE MERCADO**

## CRONOGRAMA DA PESQUISA DE MERCADO

PETRÓPOLE TÊNIS CLUBE

		PERÍODO										
ETAPA		1ª semana 12 a 18 abril/99	2ª semana 19 a 25 abril/99	3ª semana 26 abril a 02 maio/99	4ª semana 03 a 09 maio/99	5ª semana 10 a 16 maio/99	6ª semana 17 a 23 maio/99	7ª semana 24 a 30 maio/99	8ª semana 25 maio a 06 junho/99	9ª semana 07 a 13 junho/99	10ª semana 14 a 20 junho/99	11ª semana 21 a 24 junho/99
1 REUNIÃO DIRETORES		■										
2 REUNIÃO SÓCIOS			■									
3 ELABORAÇÃO Q. A			■									
4 ESTRATIFICAÇÃO				■								
5 CÁLCULO AMOSTRA				■								
6 APLICAÇÃO Q.A				■	■							
7 TABULAÇÃO Q.A					■							
8 ANÁLISE QUEST. A						■						
9 ELABORAÇÃO Q. F.							■					
10 APLICAÇÃO PRÉ-TESTE						■						
11 REELABORAÇÃO QUESTIONÁRIO FECHADO							■					
12 APLICAÇÃO QUESTIONÁRIO FECHADO								■	■	■	■	■
11 TABULAÇÃO Q.F.									■	■	■	■
12 ANÁLISE Q.F.												■

## **ANEXO 3**

**OFÍCIO ENCAMINHADO AOS SÓCIOS**

**ACOMPANHANDO A PESQUISA DE MERCADO**



Porto Alegre, 11 de maio de 1999.

Prezado(a) Senhor(a),

O Petrópole Tênis Clube está desenvolvendo uma pesquisa buscando identificar as melhorias necessárias para satisfação do associado.

Há um grupo de associados que deixou de freqüentar o Clube e neste grupo buscaremos também identificar os principais motivos em que deixamos de ser atrativos.

Deixamos, neste momento, em sua residência um Questionário para o qual solicitamos sua especial atenção em responder, dispondo de alguns minutos, para que possamos contar também com a sua opinião.

Voltaremos a sua casa nas próximas 48 horas para recolher o material, visando a dar agilidade ao nosso trabalho.

Estarão mantendo contato com os sócios as Mestrandas da UFRGS Marisa Golin da Cunha e Sara Cecin Roehkhol que estão desenvolvendo este trabalho.

Certos de sua compreensão e colaboração, aproveitamos a oportunidade para manifestar nossas saudações.

Atenciosamente,

RENATO GOLIN DA CUNHA,  
Presidente



Porto Alegre, 11 de maio de 1999.

Prezado(a) Senhor(a),

O Petrópole Tênis Clube está desenvolvendo uma pesquisa buscando identificar as melhorias necessárias para satisfação do associado.

Deixamos, neste momento, em sua residência, um Questionário para o qual solicitamos sua especial atenção em responder, dispondo de alguns minutos, para que possamos contar também com a sua opinião.

Voltaremos a sua casa nas próximas 48 horas para recolher o material, visando a dar agilidade ao nosso trabalho.

Estarão mantendo contato com os sócios as Mestrandas da UFRGS Marisa Golin da Cunha e Sara Cecin Roehkhol que estão desenvolvendo este trabalho.

Certos de sua compreensão e colaboração, aproveitamos a oportunidade para manifestar nossas saudações.

Atenciosamente,

RENATO GOLIN DA CUNHA,  
Presidente

## **ANEXO 4**

**TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA  
DE MERCADO**







## **ANEXO 5**

**MATRIZES DO DESDOBRAMENTO DA  
QUALIDADE**

# MATRIZ DOS RECURSOS

Desdobramento dos Recursos		Desdobramento dos Serviços			
		1	2	3	4
Desdobramento dos Serviços	Importância dos Serviços (IS <sup>1</sup> )	Gerente Geral	Funcionários Administrativos	Funcionário para Limpeza	Funcionário para Manutenção
Serviços Administrativos	12.177,10	9	9		
Serviços de Portaria	8.417,93	9	9		
Terceirização de Transporte para Criança	11.706,95	9	9		
Serviço de Recreação Supervisionada na Piscina	5.030,32	9			
Serviço de Restaurante	7.615,90	9	3		
Disponibilização de Cancha de Bocha	3.554,33	3	3	9	3
Disponibilização de Cancha de Bolão	3.908,83	3	3	9	3
Disponibilização de Cancha de Boliche	3.908,83	3	3	9	3
Disponibilização de Piscina Térmica	5.638,15	3	3	9	3
Disponibilização de Quadra de Futebol Sete	3.978,71	3	3	9	3
Disponibilização de Quadra de Paddle	4.534,12	3	3	9	3
Disponibilização de Sala de Leitura	1.526,90	3	1	3	3
Serviço Bancário	2.922,08	1			
Disponibilização de Atividades Diurnas	18.123,25	9	9	9	3
Disponibilização de Atividades Noturnas	8.738,45	9	3	9	3
Organização de Torneios de Tênis	12.540,28	1	1	9	3
Organização de Torneios Integrados para Diversos Esportes	5.491,00	9	3	9	3
Organização de Atividades Integradas do Ginásio com as demais Atividades do Clube	8.643,16	9	3	9	3
Disponibilização de Memorial do Clube	1.206,55	9		1	1
Serviços de Creche Esportiva	10.753,58	9	3	9	3
Serviços de Recreação nos Finais de Semana	8.997,24	9	1	9	3
Serviços de Colônia de Férias	8.766,04	9	3	9	3
Serviços de Acompanhamento de Temas Escolares	15.591,86	3	1	3	1
Serviços de Curso de Informática	17.111,69	3	3	3	1
Serviços de Curso de Pintura em Tela	19.503,65	3	3	3	1
Contratação de Professor para Curso Teatro	13.249,89	3	3	3	1
Serviços de Curso de Pintura em Tecido	22.056,22	3	3	3	1
Serviços de Curso de Pintura em Cerâmica	19.307,34	3	3	3	1
Serviços de Curso de Inglês	14.503,64	3	3	3	1
Serviços de Curso de Espanhol	13.813,19	3	3	3	1
Serviços de Curso de Encadernação	19.288,03	3	3	3	1
Serviços de Curso de Reciclagem de Papel	19.299,02	3	3	3	1
Serviços de Curso de Música	13.387,73	3	3	3	1
Serviço Dentário	2.403,55	1	1	1	1
Serviço de SPA	6.111,59	3	3	9	1
Disponibilização de Programa de Viagens Culturais	12.406,07	1	3		
Disponibilização de Cinecultura	7.080,49	1	1	3	1
Disponibilização de Convênios com lojas em geral e prestadoras de serviços	5.871,70	9	3		
Serviços de Sauna	8.526,62	3	1	9	3
Disponibilização de Pista de Cooper		9	3		
Atividades na Pista de Cooper	8.247,39	1		9	3
<b>IRJ Importância dos Recursos =</b>		<b>1.825.853,37</b>	<b>1.324.816,61</b>	<b>1.764.923,21</b>	<b>581.545,09</b>
<b>Cj Avaliação de Custo =</b>		<b>1,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>
<b>Lj Avaliação de Dificuldade =</b>		<b>0,5</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>1,0</b>
<b>IRJ* Priorização dos Recursos =</b>		<b>1.291.073,30</b>	<b>2.649.633,21</b>	<b>3.529.846,42</b>	<b>822.428,96</b>
<b>Ordem de Priorização</b>		<b>10º</b>	<b>4º</b>	<b>2º</b>	<b>12º</b>

5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Funcionário Jardineiro	Funcionário Responsável Esportes	Funcionário Responsável Eventos	Empresa Externa para Treinamento	Relações Públicas	Responsável Atividades para Mulheres	Responsável Atividades Terceira Idade	Recreacionista Creche Esportiva	Recreacionista Colonia de Férias	Recreacionista Finais de Semana	Professora de 1º grau para monitoramento de temas escolares
	1	1	9							
	1	1	9							
								9	9	
		3								
1	9			3	9	9				
1	9			3	9	3				
1	9			3	9					
	9			3	9	1	1	1	1	
1	9			3	9		3	3	3	
1	9			3	9					
		1			1		3	3	3	3
3	9	9		9	9	9	9	9	9	9
1	3	9		9	3	1				
3	9			1	3	3		1	1	
3	9			9	3	1	9	9	9	
3	9			9	3	1	9	9	9	
		1		1						
1	3			9			9			
1	1			9					9	
1	3			9				9		
				9						9
1		3		9	9	1				
1		3		9	9	9				
1		3		9	9	9				
1		3		9	9	9				
1		3		9	9	9				
1		3		9	9	9				
1		3		9	9	9				
1		3		9	9	9				
1		3		9	9	9				
1		3		9	9	9				
3	1			9						
		9		9	9	9				
		9		9	9	9				
				9						
				3	1					
				9						
9	3			1	9	9				
455.614,89	778.106,12	977.871,74	185.355,30	2.738.628,49	2.302.397,48	1.463.078,75	409.253,86	449.179,15	451.260,01	308.016,64
2,0	1,5	1,5	1,0	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,0	1,0
1,0	1,5	1,5	2,0	2,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
644.336,76	1.167.159,18	1.466.807,62	300.424,00	3.873.005,55	3.453.596,22	2.194.618,13	613.880,80	673.768,73	552.678,38	377.241,80
15º	11º	7º	37º	1º	3º	5º	16º	14º	19º	29º



29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Retroprojektor, TV, Video, quadro..	Computadores e Softwares	Equipamentos de Recreação Infantil	Sala de Multiatividades e Equipamentos Jogos para Mulheres	Sala de Multiatividades, equipamentos Jogos para Terceira Idade	Espaço Físico (m2) e Equipamentos para Desenvolvimento da Atividade de Bocha	Espaço Físico ( m2) e Equipamentos para desenvolvimento da Atividade de Bolaão	Espaço Físico ( m2) e Equipamentos para Desenvolvimento da Atividade de Boliche	Espaço Físico ( m2) e Equipamentos para desenvolvimento de Atividades na Piscina Térmica	Espaço Físico ( m2), Material e Equipamentos para Desenvolvimento de Atividades de Futebol Sete	Espaço Físico ( m2), Material e Equipamentos para Desenvolvimento de Atividades de Padlle	Espaço Físico ( m2), Móveis e Material para criação Sala Leitura
9	9										
9	9										
		1									
		9									
					3	3	3	3	3	3	1
					9						
						9					
							9				
								9			
									9		
										9	
	9		9	9	9	9	9	9	9	9	9
	9		1		3	3	3	9	9	9	
					3	3	3	3	3	3	
					3	3	3	3	3	3	
		9						1	1		
		9						1	1		1
		9						1	1		
	1										3
	9										
			9	9							
			9	9							
			9	9							
1	1		9	9							
1	1		9	9							
			9	9							
			9	9							
			9								
1											
			1	1							
								1			
	9										
226.078,20	625.024,49	313.631,54	1.568.606,70	1.320.129,63	286.563,68	289.754,19	289.754,19	409.883,23	371.330,71	347.812,49	240.240,07
1,5	1,5	1,5	1,0	1,0	1,5	1,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,5
2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,5
391.578,93	300.424,00	543.225,76	1.568.606,70	1.320.129,63	496.342,85	354.874,95	289.754,19	204.941,62	262.570,47	347.812,49	360.360,10
28º	39º	22º	6º	8º	25º	32º	42º	48º	45º	33º	31º

41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Material e utensílios para Limpeza	Armários e baicões vestiários	Plantas para Jardim e Equipamento para jardinagem	Arquibancadas para torneios de tênis	Stand e Expositores para o Memorial do Clube	Quadras Cobertas de Tênis	Placas de Sinalização e Divulgação do Clube	Espaço Físico ( m2) e Equipamentos para a Sauna	Espaço Físico ( m2) para construção da Pista de Cooper	Espaço Físico, Móveis e Materiais para a Creche Esportiva	Espaço Físico, Móveis e Materiais para Recreação em Finais de Semana	Espaço Físico, Móveis e Materiais para Colônia de Férias
1											
1									9	1	9
											1
						1	1		3	3	3
3	1	1					1				
3	1	1					1	1			
3	1	1					1	1			
3	3						1	1	1	1	1
3	3	1						1			
3	3	1						1			
3											
3	3	1	1		3	1	9	9	9	9	9
3	3	1	1		3	1	9	9			
3	3	1	9		9	1					
3	3	1	1		1	1		9	1	3	3
3	3	1	1		1	1		9	9	9	9
3				9							
3	3	1						3	9		
3	3	1						3		9	
3	3	1						3			
3											
3											
3											
3											
3											
3											
3											
3											
3											
3											
3											
1											
1		1				1	3	3			
3										3	3
9	9						9				
1	3	1					1	9	9	9	9
1.027.603,72	401.465,69	116.296,79	153.858,37	10.858,95	207.581,76	67.263,62	369.703,06	569.043,20	551.245,73	474.006,62	491.717,34
2,0	2,0	2,0	1,5	1,0	0,5	1,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0
2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0
300.424,00	802.931,38	232.593,58	188.437,25	10.858,95	103.790,88	82.380,78	184.851,53	569.043,20	551.245,73	474.006,62	300.424,00
40º	13º	46º	49º	56º	51º	52º	50º	17º	20º	26º	41º







## **ANEXO 6**

### **PARETO DAS PRIORIZAÇÕES**

Priorização das Características

				0	100	200	300	400
1	Nº de funcionários contratados com tempo experiência gerencial	370,81	1	[Barra]				
2	Nº de eventos para terceira idade/mês	367,47	2	[Barra]				
3	Nº obras civis planejadas no Plano Diretor	360,94	3	[Barra]				
4	Nº de eventos para mulheres/mês	341,54	4	[Barra]				
5	Nº de funcionários contratados para Divulgação	250,49	5	[Barra]				
6	Nº de obras executadas/serviços/ano	233,08	6	[Barra]				
7	Nº de obras executadas/esporte/ano	203,91	7	[Barra]				
8	Nº de matrículas na Creche/ano	203,52	8	[Barra]				
9	Nº de limpezas por vestiário e sanitário/dia	124,28	9	[Barra]				
10	Nº de divulgações nos veículos de comunicação/mês	118,75	10	[Barra]				
11	Nº clientes atendidos no restaurante/mês	116,64	11	[Barra]				
12	Nº de pesquisas de satisfação com o sócio/ano	108,78	12	[Barra]				
13	Nº de obras executadas/lazer/ano	105,84	13	[Barra]				
14	Nº Horas de Treinamento para atendimento ao público	101,67	14	[Barra]				
15	Nº Horas de Treinamento para atendimento na Portaria	95,11	15	[Barra]				
16	Nº de Viagens Culturais organizadas/ano	93,63	16	[Barra]				
17	Nº de cursos de informática/mês	86,02	17	[Barra]				
18	Nº de Toneios de Tênis/ano	82,39	18	[Barra]				
19	Nº de cursos pintura em Tela/ano	81,74	19	[Barra]				
20	Nº de cursos de Pintura em Tecido/ano	78,09	20	[Barra]				
21	Nº de cursos de Inglês/ano	77,72	21	[Barra]				
22	Nº de cursos de Espanhol/ano	71,08	22	[Barra]				
23	Nº de dias de permanência de lâmpada queimada	67,63	23	[Barra]				
24	Nº de cursos de Música/ano	67,57	24	[Barra]				
25	Nº de cursos de Pintura em Cerâmica/ano	65,38	25	[Barra]				
26	Nº de cursos de Reciclagem de Papel/ano	64,46	26	[Barra]				
27	Nº de cursos de Encadernação/ano	63,23	27	[Barra]				
28	Nº de atividades integradas de lazer e esportes/mês	61,58	28	[Barra]				
29	Nº de cursos de Teatro/ano	52,26	29	[Barra]				
30	Nº de Convênios com Cinemas	50,28	30	[Barra]				
31	Nº de crianças que utilizam o serviço de transporte/mês	49,08	31	[Barra]				
32	Nº de crianças por atividade de Recreação de Finais de Semana e Feriados/semana	47,32	32	[Barra]				
33	Nº de participantes no Acompanhamento de temas escolares/mês	43,73	33	[Barra]				
34	Nº de Participantes no Grupo de Tradições Gaúchas/mês	38,06	34	[Barra]				
35	Nº de Encontros do Coral/mês	32,46	35	[Barra]				
36	Nº de horas trabalho em jardinagem/mês	31,97	36	[Barra]				
37	Nº de Grupos de Colonia de Férias/mês	27,75	37	[Barra]				
38	Nº de Participantes por mês no SPA	26,67	38	[Barra]				
39	Tempo para Alteração do Estatuto	26,40	39	[Barra]				
40	Nº de usuários de Provedor Internet	17,60	40	[Barra]				
41	Nº de recreacionistas por criança	14,40	41	[Barra]				
42	Nº de participantes no escotismo/mês	14,33	42	[Barra]				
43	Nº de equipamentos adquiridos para Portaria	12,14	43	[Barra]				
44	Tempo para criação do Memorial	11,77	44	[Barra]				
45	Nº de Empresas Conveniadas ao Clube.	11,45	45	[Barra]				
46	Nº de placas indicativas de acesso ao Clube e Divulgação de Atividades	6,29	46	[Barra]				
47	Tempo de quadras cobertas disponibilizadas a alunos/mês	5,40	47	[Barra]				

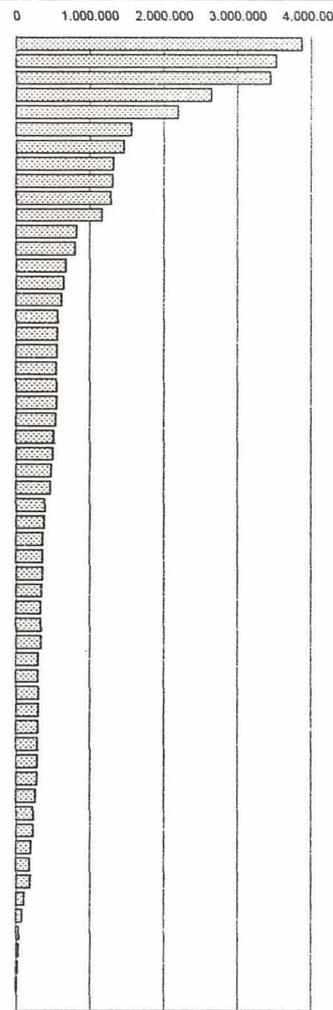
### Priorização de Serviços

0 5.000 10.000 15.000 20.000 25.000

1	Serviços de Curso de Pintura em Tecido	22.056,20	1	
2	Serviços de Curso de Pintura em Tela	19.503,63	2	
3	Serviços de Curso de Pintura em Cerâmica	19.307,32	3	
4	Serviços de Curso de Reciclagem de Papel	19.299,00	4	
5	Serviços de Curso de Encadernação	19.288,00	5	
6	Disponibilização de Atividades Diurnas	18.123,24	6	
7	Serviços de Curso de Informática	17.111,67	7	
8	Serviços de Acompanhamento de Temas Escolares	15.591,83	8	
9	Serviços de Curso de Inglês	14.503,62	9	
10	Serviços de Curso de Espanhol	13.813,17	10	
11	Serviços de Curso de Música	13.387,71	11	
12	Contratação de Professor para Curso Teatro	13.249,87	12	
13	Organização de Torneios de Tênis	12.540,28	13	
14	Disponibilização de Programa de Viagens Culturais	12.406,06	14	
15	Serviços Administrativos	12.177,08	15	
16	Terceirização de Transporte para Criança	11.706,94	16	
17	Serviços de Creche Esportiva	10.753,56	17	
18	Serviços de Recreação nos Finais de Semana	8.997,23	18	
19	Serviços de Colônia de Férias	8.766,02	19	
20	Disponibilização de Atividades Noturnas	8.738,44	20	
21	Organização de Atividades Integradas do Ginásio com as demais Atividades do Clube	8.643,15	21	
22	Serviços de Sauna	8.526,61	22	
23	Serviços de Portaria	8.417,91	23	
24	Disponibilização de Pista de Cooper	8.247,39	24	
25	Serviço de Restaurante	7.615,90	25	
26	Disponibilização de Cinicultura	7.080,49	26	
27	Serviço de SPA	6.111,59	27	
28	Disponibilização de Convênios com lojas em geral e prestadoras de serviços	5.871,70	28	
29	Disponibilização de Piscina Térmica	5.638,15	29	
30	Organização de Torneios Integrados para Diversos Esportes	5.491,00	30	
31	Serviço de Recreação Supervisionada na Piscina	5.030,32	31	
32	Disponibilização de Quadra de Paddle	4.534,12	32	
33	Disponibilização de Quadra de Futebol Sete	3.978,71	33	
34	Disponibilização de Cancha de Bolão	3.908,83	34	
35	Disponibilização de Cancha de Boliche	3.908,83	35	
36	Disponibilização de Cancha de Bocha	3.554,33	36	
37	Serviço Bancário	2.922,08	37	
38	Serviço Dentário	2.403,55	38	
39	Disponibilização de Sala de Leitura	1.526,90	39	
40	Disponibilização de Memorial do Clube	1.206,55	40	

Priorização de Recursos

1	Relações Públicas	3.873.001,0	1
2	Funcionário para Limpeza	3.529.843,0	2
3	Responsável Atividades para Mulheres	3.453.592,6	3
4	Funcionários Administrativos	2.649.630,1	4
5	Responsável Atividades Terceira Idade	2.194.616,1	5
6	Sala de Multiatividades e Equipamentos Jogos para Mulheres	1.568.604,7	6
7	Funcionário Responsável Eventos	1.466.806,1	7
8	Sala de Multiatividades, equipamentos Jogos para Terceira Idade	1.320.128,1	8
9	Professor Esportes	1.315.674,4	9
10	Gerente Geral	1.291.071,8	10
11	Funcionário Responsável Esportes	1.167.158,5	11
12	Funcionário para Manutenção	822.428,2	12
13	Armários e balcões vestiários	802.930,7	13
14	Recreacionista Colonia de Férias	673.768,2	14
15	Funcionário Jardineiro	644.336,2	15
16	Recreacionista Creche Esportiva	613.880,3	16
17	Espaço Físico ( m2) para construção da Pista de Cooper	569.042,7	17
18	Professor Inglês	558.431,4	18
19	Recreacionista Finais de Semana	552.678,0	19
20	Espaço Físico, Móveis e Materiais para a Creche Esportiva	551.245,3	20
21	Professor Espanhol	549.110,4	21
22	Equipamentos de Recreação Infantil	543.225,0	22
23	Espaço Físico, Móveis e Material para Curso de Inglês	534.390,4	23
24	Professor Informática	514.994,2	24
25	Espaço Físico (m2) e Equipamentos para Desenvolvimento da Atividade de Bocha	496.342,6	25
26	Espaço Físico, Móveis e Materiais para Recreação em Finais de Semana	474.006,3	26
27	Espaço Físico, Móveis e Material para Curso de Música	467.489,7	27
28	Retroprojetor, TV, Video, quadro...	391.578,1	28
29	Professora de 1º grau para monitoramento de temas escolares	377.241,4	29
30	Professor para Pintura Tecido	361.614,9	30
31	Espaço Físico ( m2), Móveis e Material para criação Sala Leitura	360.359,8	31
32	Espaço Físico ( m2) e Equipamentos para desenvolvimento da Atividade de de Bolão	354.874,7	32
33	Espaço Físico ( m2), Material e Equipamentos para Desenvolvimentos de Atividades de Padlle	347.812,3	33
34	Professor para Pintura Cerâmica	336.875,0	34
35	Professor para Curso de Reciclagem de Papel	336.800,1	35
36	Professor para Curso Encadernação	336.701,2	36
37	Empresa Externa para Treinamento	300.424,0	37
38	Professor para Pintura Tela	300.424,0	38
39	Computadores e Softwares	300.424,0	39
40	Material e utensílios para Limpeza	300.424,0	40
41	Espaço Físico, Móveis e Materiais para Colônia de Férias	300.424,0	41
42	Espaço Físico ( m2) e Equipamentos para Desenvolvimento da Atividade de Boliche	289.754,0	42
43	Espaço Físico, Móveis e Material para Curso de Teatro	286.755,6	43
44	Professor para Curso Música	283.598,5	44
45	Espaço Físico ( m2), Material e Equipamentos para Desenvolvimento de Atividades de Futebol Sete	262.570,3	45
46	Plantas para Jardim e Equipamento para jardinagem	232.593,4	46
47	Sala de Treinamento	227.012,5	47
48	Espaço Físico ( m2) e Equipamentos para desenvolvimento de Atividades na Piscina Térmica	204.941,5	48
49	Arquibancadas para torneios de tênis	188.437,2	49
50	Espaço Físico ( m2) e Equipamentos para da Sauna	184.851,4	50
51	Quadras Cobertas de Tênis	103.790,8	51
52	Placas de Sinalização e Divulgação do Clube	82.380,7	52
53	Dentista	32.447,9	53
54	Espaço Físico para SPA	27.502,1	54
55	Espaço Físico para Gabinete Odontológico	21.631,9	55
56	Stand e Expositores para o Memorial do Clube	10.859,0	56
57	Analista Sistemas	0,0	57



Priorização de Requisitos

			0	1	2	3	4
1	Criar Torneios de Tênis	3,47	1				
2	Desenvolver Atividades Para Mulheres	2,91	2				
3	Disponibilizar Creche Doze Horas com Multiatividades Esportivas	2,79	3				
4	Melhorar Qualidade das Refeições do Restaurante	2,76	4				
5	Possuir Piscina Térmica	2,71	5				
6	Desenvolver Atividades Para Terceira Idade	2,69	6				
7	Disponibilizar SPA (centro de controle nutricional e stress)	2,59	7				
8	Implantar Transporte para Condução de Crianças	2,40	8				
9	Planejar a Integração as Atividades do ginásio ao restante do Clube	2,28	9				
10	Disponibilizar Recreação Infantil para Fins de Semana e Feriados	2,01	10				
11	Presença de Sauna	2,01	11				
12	Disponibilizar Curso de Reciclagem de Papel	1,99	12				
13	Disponibilizar Curso de Música	1,97	13				
14	Possuir Futebol Sete	1,92	14				
15	Manter Vestiários e Sanitários Limpos	1,82	15				
16	Manter Iluminação Adequada	1,75	16				
17	Disponibilizar Recreacionista nas Piscinas	1,74	17				
18	Planejar a Integração das diferentes atividades esportivas	1,72	18				
19	Possuir Posto Bancário	1,65	19				
20	Disponibilizar Curso de Teatro	1,65	20				
21	Disponibilizar Curso de Encadernação	1,61	21				
22	Possuir Sala de Leitura	1,58	22				
23	Manter Jardins Bonitos	1,53	23				
24	Presença de Salão de Jogos (carteado, bilhar, ping-pong)	1,50	24				
25	Disponibilizar acompanhamento especializado para realização de temas escolares	1,47	25				
26	Oferecer Colônia de Férias (dos 3 aos 12 anos)	1,45	26				
27	Presença de Sala para Utilização de computadores e Internet	1,41	27				
28	Disponibilizar Curso de Espanhol	1,39	28				
29	Planejar Obras Constantes	1,38	29				
30	Planejar a Implantação Memorial do Clube	1,34	30				
31	Possuir Cancha de boliche	1,31	31				
32	Possuir Quadra de Padlle	1,28	32				
33	Presença de Pista de Cooper	1,22	33				
34	Planejar Estatutos do Clube	1,22	34				
35	Desenvolver Provedor Internet	1,07	35				
36	Presença de Catálogo de Convênios em Geral	1,05	36				
37	Oferecer Parceria Cine Cultura (Convênio com cinemas)	1,05	37				
38	Possuir Cancha de bocha	1,00	38				
39	Possuir Maquinário para Acesso ao Clube Eficiente	0,95	39				
40	Organizar Coral	0,94	40				
41	Organizar Grupo de Tradições Gaúchas	0,92	41				
42	Possuir Cancha de bolão	0,92	42				
43	Planejar Plano Diretor	0,91	43				
44	Funcionários preparados para atendimento ao público	0,87	44				
45	Planejar Pesquisas de Satisfação com os Sócios	0,87	45				
46	Oferecer Viagens Culturais	0,86	46				
47	Planejar Divulgação do Clube	0,85	47				
48	Disponibilizar Curso de Pintura em Tela	0,83	48				
49	Existência da Atividade de Escotismo	0,81	49				
50	Funcionários eficazes na Portaria	0,80	50				
51	Funcionários capacitados para Gerência	0,78	51				
52	Funcionários capacitados para divulgação do Clube	0,78	52				
53	Planejar a Implantação de Sinalização de acesso ao Clube e Divulgação de Atividades	0,70	53				
54	Disponibilizar Curso de Pintura em Cerâmica	0,68	54				
55	Planejar o Uso da Quadra de Tênis Coberta para os Alunos em Dias de Chuva	0,63	55				
56	Disponibilizar Curso de Informática	0,58	56				
57	Oferecer Gabinete Dentário	0,56	57				
58	Disponibilizar Curso de Pintura em Tecido	0,50	58				
59	Disponibilizar Curso de Inglês	0,44	59				