

Administração Aplicada

Centralização no Cliente

Prof. Mauro Laruccia 1

Centralização no Cliente

- "Não existe nada tão assustador como a ignorância em ação." Goethe
- A maior parte das organizações está aplicando idéias e soluções do século XX a problemas do século XXI.
- Precisamos rever o nosso modo de pensar a respeito de:
- clientes, serviços, liderança e gerência e da cultura das organizações.

Prof. Mauro Laruccia 2

Gerenciamento

Contas *versus* Relacionamentos

Lucrativas *versus* Não-lucrativas

Obsessão por custos

Entregar (adicionar valor) ou Extrair

Prof. Mauro Laruccia 3

O Foco no Cliente

- a maneira como concebemos o produto;
- a forma de comercialização;
- o sistema de entrega;
- programação de computador (se começar errado, permanecerá errado por muito tempo);
- comunicação com o cliente;
- treinamento aos funcionários...

Prof. Mauro Laruccia

4

Visão de negócio

- Centralizado na empresa de dentro para fora.
- Centralizadas nos clientes de fora para dentro

Prof. Mauro Laruccia

5

Centralizado na Empresa

- 1 Projetamos nossos produtos e serviços;
- 2 Embalamos e apresentamos para o consumidor que queira comprá-lo.

“encontrar clientes para produtos é retrograda”

Prof. Mauro Laruccia

6

Centralizado nos Clientes

- 1 O cliente é o ponto de partida.
- 2 Posto de escuta ou árbitro final para tudo o que fazemos.
- 3 Partindo das necessidades, desejos e expectativas.
- 4 Só então desenvolver e aperfeiçoar produtos ou serviços para satisfazê-los.

Prof. Mauro Laruccia

7

Centralizado nos Clientes

- A centralização no cliente é mais fácil de dizer do que fazer.
- A maioria das empresas vê o cliente como uma figura passiva;
- Um objeto sobre o qual agir; ou
- Algo a ser processado através de um sistema.

Prof. Mauro Laruccia

8

Vendas *versus* Marketing

Conceitos	Ponto de Partida	Foco	Meios	Fins
Vendas	Fábrica	Produtos	Vendas e Promoção	Lucro através do Volume de Vendas
Marketing	Mercado	Necessidades do Consumidor	Marketing Integrado	Lucro através da satisfação do consumidor

Prof. Mauro Laruccia

9

Linguagem Organizacional

Tipos de Organização	Você não é um Cliente
de seguros	é um segurado
de gás/luz	é um pagador de tarifas
de aviação	é um passageiro
consultório/hospital	é um paciente
motorista de taxi	é uma corrida
universidade	é um aluno

Prof. Mauro Laruccia

10

Poder dos Clientes

- Não gostamos de dar poder ao cliente;
- Da sensação de precisar obter a sua aprovação.
- Queremos transformar os clientes em coisas que podemos manipular,
- Estatísticas que podemos analisar ou "animais selvagens" que precisamos capturar para ganhar "participação de mercado".

Prof. Mauro Laruccia

11

Poder dos Clientes

"A perda desse foco sobre o cliente como ser humano é provavelmente o fato isolado mais importante a respeito do estado de serviços e da sua gerência no mundo ocidental de hoje."

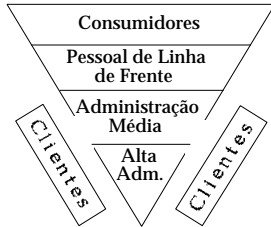
Karl Albrecht

Prof. Mauro Laruccia

12

A Nova Pirâmide

A visão correta do organograma de uma empresa que entrega valor para o cliente



Prof. Mauro Laruccia

13

A Organização do Futuro

- Todos os "servidores" sabem quem são seus clientes e o que constitui valor para eles.
- Trabalham continuamente para entregar valor superior ao cliente.
- Cabe a liderança, além da responsabilidade, servir aqueles que servem.
- Capacitar e apoiar os departamentos internos e da linha de frente em seus esforços para entregar valor ao cliente.

Prof. Mauro Laruccia

14

Qualidade Total

- A qualidade está nos olhos e na mente do observador.
- Os fatores que os clientes podem levar em consideração para avaliar a qualidade são múltiplos e complexos.
- Para muitas organizações qualidade está ligada a cenários de fabricação, com características físicas geralmente simplista, especialmente relacionados com:
 1. requisitos físicos e atender a padrões;
 2. livre de erros e com defeito zero.

Prof. Mauro Laruccia

15

Tipos de Organização

1. **Sair do mercado.** São organizações que não resolveram o enigma básico de receitas e despesas na prestação de serviços que atraia clientes e receitas suficientes para continuar flutuando
2. **Busca da mediocridade.** Empresas que de alguma forma conseguem sobreviver. Sem qualidade e compromisso de qualidade pelo cliente e produtos.

Tipos de Organização

3. **Presentes.** Organizações que vão bem, mas operam sem inspiração ou impulso para a excelência. Com uma "participação natural de mercado".
4. **Fazendo um esforço sério.** Em um estágio de transição ou no nível máximo que certas empresas conseguem progredir. É o estágio do comprometimento sério da gerência, do investimento, dos recursos para que as coisas aconteçam.

Tipos de Organização

5. **Serviços como forma de arte.** As poucas organizações estão nesse nível dominam suas indústrias e são reconhecidas como notáveis até pelos concorrentes. Conseguindo o foco correto nos clientes entregando com estilo e graça valor para o cliente.

Características Organizacionais

- Liderança mental e comportamento flexível;
- Capacidade de redefinir o campo de jogo para diferentes dos concorrentes;
- Foco e Compromisso de mudar com a evolução das necessidades e expectativas dos clientes.
- Reconhecimento que energia humana é o maior recurso inexplorado nas organizações;
- Valorizar a participação dos clientes, proprietários e funcionários;
- Cultura de interesse e participação;
- Impulso e compromisso com melhoria contínua.

Prof. Mauro Laruccia

19

Administração Aplicada

Mentalidades e Disfunções

Prof. Mauro Laruccia

20

Modo de Pensar Distorcido

- Os problemas de qualidade existem por causa dos gerentes.
- Fazem as "coisas" erradas, ou
- Fazem as "coisas" de forma errada.
- Foco está na autoridade, legislação e controle e não em resultados de qualidade
- Deveria focar em pessoas, e orientado para resultados que beneficiem o cliente.

Prof. Mauro Laruccia

21

Armadilhas de Pensamento

- 1 Tentar dissociar "produto" de "serviço";
- 2 Tentar fazer com que um tamanho sirva para todos;
- 3 Sair do mercado com lucro;
- 4 Tentar trocar qualidade por custos;
- 5 Tentar enterrar o cliente.

Dissociar Produto de Serviço

- Especialização em uma das duas partes;
- Divisão infeliz da realidade do cliente;
- Produtos — resultado objetivo e tangível;
- Serviços — resultado subjetivo e intangível;
- Experiência total para o cliente inclui componentes tangíveis e intangíveis.
- A organização deve ser um grande departamento de serviços ao cliente.

Fazer um tamanho p/todos

- Foco introvertido em atividades pensando em oferecer uma *commodity*;
- Algo que muitos concorrentes vendem e é padronizado em suas características;
- Visão que sua indústria é movida por preços simplesmente.
- Clientes compram baseados no preço por não vêem outras diferenças e fatores entre as opções.

Sair do Mercado com Lucro

- Gerenciamento do ponto de equilíbrio;
- Quando um curso fica abaixo do P.E. em matrículas, nosso Depto. retira da lista e não oferece mais;
- Herança da mentalidade de controle de custos;
- Abandono dos Planos de negócios;
- Reduzir a capacidade competitiva.

Trocar Qualidade por Custos

- Qual o custo envolvido na melhoria da qualidade?
- Você tem certeza que vale o investimento?;
- Perguntas que revelam a mentalidade empresarial como $(1+1) = 2$ ou $(2-1) = 1$
- Pensamento analítico dos executivos, do hemisfério esquerdo do cérebro, aprendido desde os primeiros dias escolares;
- Sem espaço para a melhoria da qualidade.

Tentar enterrar o cliente

- Foco rotinizado no tratamento de todos os clientes;
- Colocar as necessidades dos clientes nos padrões da organização,
- Sem resolver/solucionar problemas.
- O cliente é que precisa aprender a ser mais esperto que os sistemas para conseguir que suas necessidades sejam satisfeitas.

Entregar Valor ao Cliente

- 1 Serviços à distância;
- 2 Serviços em uma instalação;
- 3 Serviços em um ambiente comum.

Serviços à Distância

- O cliente raramente ou nunca trata pessoalmente com a organização;
- Toda a interação ocorre à distância;
- Interações intensivas de informação;

- Ex.: telefone, fax, correios, e-mail, (EDI), sistema eletrônico, caixa eletrônico e etc.

Serviços em Instalação

- O cliente vai a um local específico;
- Necessita estar fisicamente nas instalações da organização para que as coisas aconteçam;
- Transação "de balcão" define o serviço nas mentes do operador da empresa e cliente;
- Ex.: banco, loja de varejo, restaurante, revenda de carros, posto do governo.

Serviços em Ambiente comum

- O cliente "reside" necessariamente por algum tempo em uma instalação especial;
- Funcionários e clientes coabitam por vários períodos e interagem durante a prestação do serviço;
- Ex.: Hotéis, hospitais, navios, aviões.
- O desafio dos serviços está no ponto de vista de gerenciar a experiência do cliente e não de fazer coisas.

Organizações Introversas

- Foco nas atividades
- Projetadas para executar funções, definindo-se processos, cargos e padrões de trabalho ligando pessoas ao aparelho para que façam o trabalho.
- Gerentes garantem que as tarefas sejam executadas.

Organizações Introversas

- A idéia da organização como máquina, mais do que qualquer outra faceta da tradicional mentalidade empresarial do ocidente, é responsável pela maior parte dos erros de foco e das frustrações de esforços fracassados em busca da qualidade.

Organizações Extrovertidas

- Focalizadas no Valor e não no Trabalho.
- As pessoas compreendem que o *por que* vem antes do o *que*.
- Aceita fatores pessoais, interpessoais, sociais, políticos e psicológicos que animam a organização.
- O objetivo final é entregar Valor ao Cliente.

Qualidade X Mecanização

- O que isso faz para a estrutura organizacional?
- Qual é o efeito sobre os lucros?
- Como isso afeta os sistemas de entrega?
- Teremos que repensar nossos produtos?
- E quanto aos padrões?
- Como medimos resultados?

Qualidade X Amplitude

- Como podemos aprender mais sobre nossos clientes?
- Nossos clientes verão realmente os efeitos de uma iniciativa como essa?
- Como podemos nos assegurar que os funcionários compreendam perfeitamente a importância disso?
- Eles estão psicologicamente preparados para aceitar essa nova abordagem?
- O que eles ganharão com isso?
- Como isso afeta nossa liderança?

A Mente está preparada?

- É importante entender as diferenças de pensamento em alguns fatores-chaves entre:
 - a nova e extrovertida mentalidade de focalizar o valor total e
 - a antiga mentalidade industrial centralizada no trabalho.

A missão da empresa

- O paradigma industrial tende a ver a missão da empresa como vender mercadorias. Fazer um bom produto e encontrar compradores para ele.
- O paradigma do valor vê a missão como sendo conquistar e manter o cliente satisfazendo necessidades, resolvendo problemas ou adicionando valor para ele de alguma forma.

O princípio do lucro

- A idéia no paradigma industrial é o uso eficiente do capital e da mão-de-obra.
- Com o controle dos custos em paridade com os concorrentes e desempenho do produto faz a empresa lucrativa.
- O paradigma do valor ao cliente é que o *valor cliente* (é a qualidade da experiência total percebida pelo cliente) é que comanda os lucros.

Os Clientes

- O paradigma Industrial vê os clientes como mercadorias descartáveis ou substituíveis. Se um cliente se aborrece conosco, sempre haverá outro para ocupar o seu lugar.
- O paradigma do valor ao cliente vê o *cliente como um ativo em valorização*. — uma pessoa que continuará a nos proporcionar receitas se acertarmos para ela e poderá trazer outros clientes.

Os Funcionários

- O paradigma Industrial vê os funcionários como executores obedientes — das tarefas designadas por seus supervisores.
- O paradigma do valor ao cliente os vê *como estrategistas dos clientes e defensores da qualidade*, bem como executores de tarefas.
- O conceito de serviços internos deixa claro que cada um tem um cliente em todas as dimensões.

O Trabalho

- O paradigma Industrial diz que o trabalhador deve manter sua atenção nas tarefas designadas pelo chefe; no desempenho; a padrões na busca do bem organizacional.
- O paradigma do valor ao cliente temos de focar a atenção na *qualidade da experiência do cliente* em cada "momento da verdade".
- O funcionário torna-se o gerente dos momentos da verdade do cliente.

Medição

- O paradigma Industrial os gerentes avaliam o desempenho dos funcionários medindo ou buscando evidências de que eles concluíram suas tarefas. Os gerentes não medem a si próprios.
- O paradigma do valor ao cliente o foco principal está nos resultados, nos momentos da verdade e nos esforços. É considerado todos na organização.

Recompensas

- O paradigma Industrial caracteriza os funcionários como simples engrenagens na máquina de produção.
 - máquinas não funcionam bem quando não fornecemos energia, óleo e etc.
 - pessoas também quando não fornecemos dinheiro e condições de trabalho.
 - uma mentalidade ligada a insumos e resultados.

Recompensas

- O paradigma do valor ao cliente vê o lado subjetivo, intangível e psicológico.
 - Reconhece que as pessoas precisam de remuneração em suas vidas e não de insumos.
 - O senso de orgulho, de propriedade dos resultados e de pertencer é uma remuneração tão valiosa quanto dinheiro e compensações materiais.

Supervisão e Gerência

- O paradigma Industrial vê a função do gerente médio, como assegurar a execução de tarefas, com padrões preestabelecidos, moldando o comportamento dos subordinados.
- O paradigma do valor ao cliente vê a função do gerente em qualquer nível de servir aqueles que servem os clientes, transformando-os em estrategistas da qualidade.

A Organização

- O paradigma Industrial a estrutura organizacional, processo e controle, como sistema de distribuição de recursos, é a realidade intelectual.
- O paradigma do valor ao cliente vê a estrutura como dando apoio e ajuda aos trabalhadores da linha de frente, e não exercendo controle sobre eles.

Papéis dos Executivos

- No paradigma Industrial a função da alta gerência é presidir a organização e exercer controle através da estrutura e dos processos.
- No paradigma do valor ao cliente o papel principal dos altos executivos é o de criar e manter uma cultura de serviços, colocando prioritariamente o cliente em primeiro lugar.

Administração Aplicada

Paradigma Perdido, Paradigma Encontrado Cap. 3

O que é um Paradigma

- É um quadro de referência mental que domina a maneira pela qual as pessoas pensam e agem. (padrão)
- É uma forma de lidar com idéias, priorizar valores, formar hábitos de comportamento em relação a um assunto.

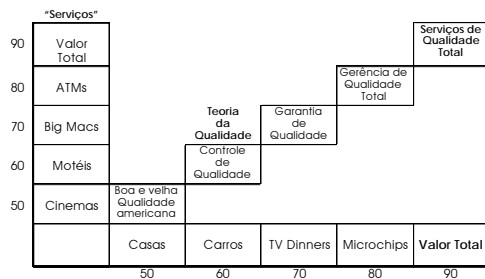
Paradigmas

- As organizações operam com hierarquia e autoridade, divisão formal de papéis e responsabilidades.
- Poucas empresas são diferentes:
 - Apple Computer
 - cultura "blue jeans" compromisso com a popularização do PC.
 - Supermercado Stew
 - compromisso com a satisfação dos clientes.
 - Fedex
 - rompeu várias regras de entrega de encomendas com o compromisso de entrega da noite para o dia.

Dor do Paradigma

- Não conseguimos aquilo que queremos seguindo suas regras de comportamento.
- Valores restringem nossas ações e nos mantêm fazendo as coisas velhas e erradas.
- Se você sempre faz aquilo que sempre fez, sempre obterá aquilo que sempre obteve.
- Para comportarmos de maneira nova, precisamos pensar de maneira nova.

O paradigma da Qualidade



Os anos 50

- Não havia teoria da qualidade.
- Demanda latente pós-guerra.
- Pessoas retornam para o lar.
- Imagem de Produto: Casa
- Imagem de Serviço: Cinema
- Imagem americana de melhor do mundo.

Os anos 60

- Expansão do pós-guerra.
- migração para as cidades.
- rápida industrialização.
- Força motriz: Disponibilização em massa.
- Imagem de Produto: Automóvel
- Imagem de Serviço: Motel
- Controle de Qualidade: inspeção e jogar fora o que não estava bom.

Anos 70

- Década do Estilo de vida.
 - divórcios, valores liberais, movimento hippie, “faça o que você quer”, conveniência.
- Imagem de Produto: Big Macs
- Imagem de Serviço: TV Dinner
- Teoria da Qualidade: ênfase na prevenção de erros. “Zero defeitos”

Anos 80

- Chega a qualidade Japonesa.
 - carros, eletrônicos, câmeras e etc.
- Força motriz: tecnologia
- Imagem de Produto: Microchip
- Imagem de Serviço: ATMs.
- Gerência da Qualidade Total: métodos estruturados.

Anos 90

- Valor total aos clientes.
- Força motriz: Clientes
- Imagem de Produto e Serviço unificadas. (tangível e intangível)
- A qualidade precisa começar com o cliente nos vários momentos da verdade, na percepção da organização.

Os 14 pontos de Deming

1. Crie constância de propósito para o aperfeiçoamento de produtos e serviços.
2. Adote a nova filosofia. Não podemos viver com os níveis aceitos de atrasos, enganos e defeitos de materiais e de mão-de-obra.
3. Acabe com a dependência da inspeção em massa. Exija em vez disso evidências estatísticas de que a qualidade está incorporada.
4. Acabe com a prática de premiar negócios com base no preço.
5. Encontre problemas. É função da gerência trabalhar continuamente no sistema.

Os 14 pontos de Deming (cont.)

6. Institua métodos modernos de treinamento no local de trabalho.
7. Institua métodos modernos de supervisão dos trabalhadores da produção. A responsabilidade dos supervisores deve mudar dos números para a qualidade.
8. Expulse o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente para a empresa.
9. Derrube barreiras entre departamentos.
10. Elimine metas numéricas, cartazes e slogans que pedem novos níveis de produtividade à força de trabalho sem prover os métodos.

Os 14 pontos de Deming (cont.)

11. Elimine os padrões de trabalho que prescrevem quotas numéricas.
12. Remova as barreiras que ficam entre o trabalhador horista e seu direito ao orgulho pelo seu trabalho.
13. Institua um programa vigoroso de educação e retreinamento.
14. Crie na alta gerência uma estrutura que instigue todos os dias a respeito dos 13 pontos acima.

Os 10 pontos de Juran

1. Crie a consciência da necessidade e da oportunidade para mudar.
2. Estabeleça metas para melhoramentos.
3. Organize-se para atingir as metas (forme um conselho de qualidade, identifique problemas, selecione projetos, nomeie equipes, designe facilitadores).
4. Forneça treinamento.
5. Execute projetos para resolver problemas.
6. Divulgue os progressos.
7. Dê reconhecimento.
8. Comunique os resultados.
9. Mantenha um sistema de contagem.
10. Incorpore e aperfeiçoe os sistemas da empresa.

Os 14 pontos de Crosby

1. Deixe claro que a gerência está comprometida com a qualidade.
2. Forme equipes de melhoramento da qualidade com representantes de todos departamentos.
3. Determine onde estão os problemas de qualidade, correntes e em potencial.
4. Avalie a consciência de qualidade e a preocupação pessoal de todos os funcionários.
5. Eleve a consciência de qualidade e a preocupação pessoal de todos os funcionários.
6. Empreenda ações para corrigir os problemas identificados através dos passos anteriores.

Os 14 pontos de Crosby (cont.)

7. Forme um comitê para o programa de zero defeitos.
8. Treine os supervisores para que executem ativamente sua parte no programa de melhoramento da qualidade.
9. Crie "um dia zero defeitos", para que todos os funcionários compreendam que houve uma mudança.
10. Encoraje as pessoas a estabelecer metas de melhoramento para si mesmas e para seus grupos.
11. Encoraje os funcionários a comunicar à gerência os obstáculos que encontrar para atingir suas metas de melhoramento.
12. Reconheça e valorize aqueles que participam.
13. Estabeleça conselhos de qualidade que se comunicam.
14. Faça tudo de novo, para que nunca termine.

Administração Aplicada

Criar Valor para o Cliente
Cap. 4

Aprender com os Melhores

- Como "eles" fazem aquilo que fazem?
- Quais as suas habilidades críticas?
- Como abordam o desafio da excelência?
- Como pensam?
- Quais são as atitudes de sucesso?
- Como conseguiram ser os melhores?

Modelo do SQT

O modelo básico do SQT é a unificação dos cinco elementos de ação discernidos pela observação de organizações de destaque.

- Pesquisa de mercado e de clientes
- Formulação de Estratégia
- Educação, Treinamento e comunicação
- Aperfeiçoamento de processos
- Avaliação, Medição e Feedback

Pesquisa de mercado

- É a investigação da estrutura e da dinâmica do mercado que você se propõe a servir.
- Inclui a identificação de segmentos de mercado, análise demográfica, escolha de nichos críticos no mercado e análise das forças competitivas.

Pesquisa de Clientes

- A pesquisa de percepção do cliente procura compreender expectativas, pensamentos, sentimentos do cliente individual em relação ao serviço produzido e ao provedor do serviço.
- Busca um ou dois fatores críticos na percepção do cliente.

Formulação de Estratégia

- Saber claramente em que negócio estão.
- Quais são suas missões.
- Quais são seus valores e crenças
- Quais abordagens estratégicas precisam adotar para ter sucesso através do valor para o cliente.

Educação, Treinamento e Comunicação

Desempenham um papel central em ajudar cada um compreender:

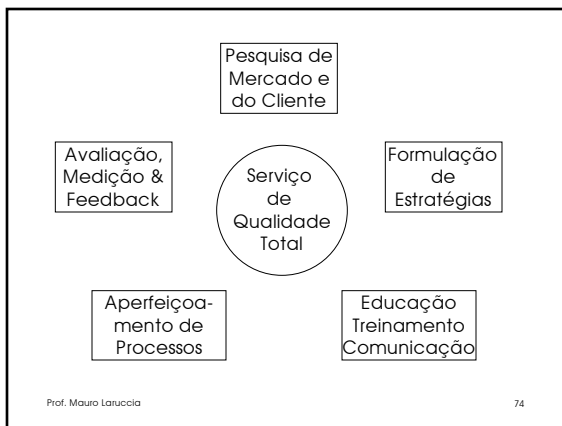
- as necessidades e expectativas do cliente.
- a visão, a missão e os valores da organização.
- as estratégias para a conquista e manutenção dos clientes.

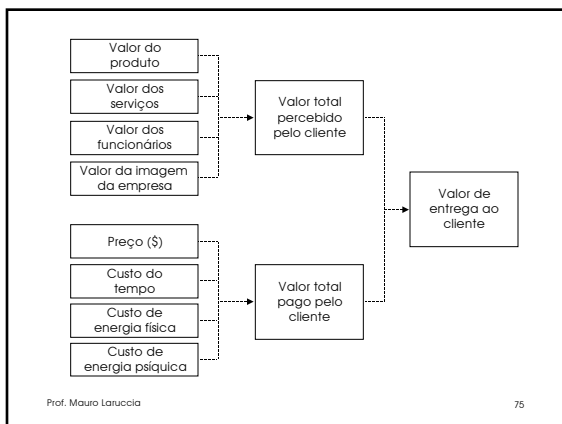
Aperfeiçoamento de processos

- As organizações de sucesso sabem mudar a si mesmas para satisfazer suas missões.
- Têm um compromisso, em todos os níveis de liderança, com melhoramento contínuo da qualidade.

Avaliação, Medição e Feedback

- Empresas de sucesso se auto-avaliam continuamente de todos os ângulos.
- Asseguram de que as pessoas recebam *feedback*, reconhecimento e apreciação pelas contribuições que fazem ao valor para o cliente.





Ações do SQT

- Eduque e Comprometa os Altos Executivos
- Eduque e Comprometa os Gerentes de todos os níveis
- Crie foco para mudanças: Força-tarefa de Qualidade
- Implemente "Vitórias Precoces" - Melhoramentos Rápidos
- Identifique o Modelo de Valor ao Cliente
- Defina a Visão, a Missão e os Valores da Organização
- Estabeleça Metas Críticas de Melhoramento da Qualidade
- Trace o perfil da Cultura: Revisão Organizacional
- Dê poder os Gerentes Médios: Missões Departamentais
- Eduque os funcionários a Respeito de Qualidade e Valor para o cliente

Ações do SQT

- Escolha para Aperfeiçoamento Processos Críticos para a Qualidade
- Ative Equipes de Ação por Serviços de Qualidade
- Estabeleça Critérios de Qualidade Focalizados no Cliente
- Crie Sistemas de Feedback dos Clientes
- Desenvolva um Processo de Reconhecimento e Apreciação
- Transforme os Gerentes em Líderes Focalizados nos Clientes
- Realinhe Todos os Sistemas de Apoio

Análise de Valor do Consumidor: A Chave para a Vantagem Competitiva

- Na busca de vantagem competitiva, um dos passos mais importantes de marketing que a empresa pode adotar é realizar uma *análise de valor de consumidor*.
- Seu objetivo é determinar que benefícios os consumidores de um determinado segmento de mercado querem e como eles percebem o valor relativo de ofertas de fornecedores concorrentes.

Análise de Valor do Consumidor

- Os principais passos são:
 - Identificar os principais atributos que os consumidores valorizam
 - Avaliar as classificações de importância do consumidor de diferentes atributos
 - Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes sobre diferentes atributos em relação à importância avaliada.
 - Examinar como os consumidores de um segmento específico avaliam o desempenho da empresa em relação ao concorrente principal, em todos os atributos.
 - Monitorar a mudança e importância dos atributos no decorrer do tempo.

Identificar os Principais Atributos

- Várias pessoas da empresa têm idéia sobre o que os consumidores valorizam.
 - A alta administração dirá que é qualidade e serviço.
 - O pessoal de vendas dirá que é o preço etc.
- A lista deles será curta e sem unanimidade.
- É necessário perguntar aos próprios consumidores que níveis de funções e desempenho eles buscam, ao escolher um produtos ou um vendedor.
- Diferentes consumidores mencionarão diferentes benefícios/características.
- Se a lista ficar muito longa, elimina-se os atributos redundantes resumindo-se de 10 a 20 itens.

Avaliar as Classificações de Importância dos Atributos

- Novamente, o pessoal da empresa terá opções variadas sobre a importância que consumidores dão aos diferentes atributos.
 - P&D dirá que design é importante.
 - A fábrica dirá que o custo é importante.
 - O pessoal de vendas dirá que é o preço.
- A lista deles será curta e sem unanimidade.
- São os consumidores que devem fornecer as avaliações ou classificação da importância dos diferentes atributos.
- Se os consumidores divergirem muito na avaliação, devem ser agrupados em diferentes segmentos.

Avaliar o Desempenho da Empresa e dos Concorrente

- Aos consumidores será perguntado a respeito do desempenho de cada concorrente em cada atributo.
- O ideal é que o próprio desempenho da empresa deve elevado, em atributos que os consumidores valorizam mais e baixo, em atributos que os consumidores valorizam menos.
- As duas coisas negativas seriam:
 - o desempenho da empresa é alto em alguns atributos irrelevantes;
 - o desempenho da empresa é classificado como baixo em alguns atributos relevantes.
- Deve-se examinar também como cada concorrente é classificado nos atributos que são mais importantes para os consumidores.

Prof. Mauro Laruccia

82

Como os Consumidores de um Segmento Avaliam Desempenho

- A chave para ganhar vantagem competitiva é pegar cada segmento e examinar como a oferta da empresa se compara com a oferta de concorrente principal.
- Se a oferta da empresa exceder a oferta do concorrente em todos atributos importantes, ela pode cobrar preços mais altos e, com isso, ter maiores lucros, ou pode cobrar o mesmo preço e ganhar mais participação de mercado.
- No contrário, com desempenho baixo, ela deve investir no fortalecimento desses atributos, ou achar outros atributos importantes onde possa criar até mesmo liderança sobre o concorrente.

Prof. Mauro Laruccia

83

Como os Consumidores de um Segmento ... (Cont.)

- Os investimentos podem assumir duas diferentes formas:
 1. Se o desempenho é inferior em um atributo importante, precisa melhorar em termos reais.
 2. Se os atributos relevantes da empresa estão no mesmo nível dos concorrentes, mas são adequada ou persuasivamente comunicados aos consumidores, a empresa deve melhorar o seu programa de comunicação de marketing e não dos atributos.

Prof. Mauro Laruccia

84

Monitorar a Mudança e Importância dos Atributos

- Embora os valores dos consumidores sejam mais ou menos estáveis a curto prazo, provavelmente mudarão, à medida que tecnologias e características competitivas se tornarem disponíveis e à medida que os consumidores enfrentam climas econômicos diferentes.
- Uma empresa que assume que os valores do consumidor permanecerão estáveis está correndo perigo.
- A empresa deve, periodicamente, refazer seus estudos dos valores do consumidor e das posições dos concorrentes, caso queira ser estrategicamente eficaz.

Administração Aplicada

O Espírito de Serviço Cap. 5

Espírito de Serviço

- É uma atitude baseada em certos valores e crenças a respeito de pessoas, da vida e do trabalho, que leva uma pessoa a servir outras de boa vontade e orgulhar-se do seu trabalho.

Espírito de Serviço

- É um elemento de doação — um espírito de generosidade que leva as pessoas a dar algo de si mesmas, além de simplesmente fazer seu trabalho.
- É estar atento à pessoa que está atrás da necessidade e responder mais aquela do que a esta.
- É estar presente psicologicamente e emocionalmente, bem como fisicamente

Espírito de Serviço

- É o mecânico dando dicas sobre como aumentar a durabilidade de alguma peça do veículo.
- É o agente de viagens que já esteve no lugar para onde você quer ir e lhe dá algumas indicações para economizar e ter uma boa estadia.
- É a pessoa que trabalha sem ser vista, fazendo seu trabalho com um senso de compromisso e de contribuição.

Espírito de Serviço

- O espírito de serviço provém de sentimentos pessoais muito básicos a respeito de si mesmo, do trabalho e das outras pessoas.
- Quem tem em alta consideração como ser humano e seus valores incluem uma alta consideração pelas outras e por suas necessidades é provável que ache fácil esforçar-se pelos outros.
- Mas se quem tem pouca auto-estima e pouco auto-respeito, baixa maturidade e nutre ressentimento contra as outras pessoas e o mundo em geral, será muito difícil lidar com os outros de forma generosa e atenciosa.

Quando a Chama se Apaga

- O espírito de serviço é uma coisa maravilhosa.
- Gostamos de ser atendidos por pessoas que o demonstram genuinamente.
- E não gostamos de ser tratados por pessoas que parecem tê-lo perdido.

Espírito "Morto"

- Na maior parte das organizações, o espírito é morto ou seriamente ferido
 - Morto pelo estresse;
 - por pressões;
 - por prioridades conflitantes;
 - por tédio;
 - pela repetição; e
 - por simples negligência.

Espírito "Morto"

- As pessoas se voltam para dentro, afastam-se de seus clientes como seres humanos e começam a cuidar de seus trabalhos somente em função de seus próprios interesses.
- Começamos dispostos e aptos para fazer um trabalho e uma contribuição.
- Após alguns meses de familiarização o trabalho torna-se pesado, repetitivo, tedioso e sem desafios.
- Todos os clientes começam a ficar parecidos.
- Funcionários descontentes são terroristas.
- Temos de ajudar a reverter a situação.

Cultura, Clima e Delegação

- Sentimentos são contagiosos:
 - A maneira pela qual seus funcionários se sentem é, no fim das contas, a maneira pela qual seus clientes irão se sentir.
- O que pode deter este terrível desperdício de energia e potencial humanos?

Cultura, Clima e Delegação

- O que pode manter vivo o espírito de serviço?
- O que pode acender, reforçar e amplificar o espírito, até que ele se torne uma força para a excelência?
- Resposta: *Liderança*.

Cultura, Clima e Delegação

- Pessoas que lideram com o espírito de serviço acabam tendo colaboradores que trabalham com o mesmo espírito.
- Pessoas que lideram e gerenciam os colaboradores voltados para si mesmos, ao invés de para serviços.
- Esses subordinados ficam ocupados com suas necessidades psicológicas e não com as dos clientes.

Poder para os Executivos

- É necessário dar poder aos funcionários da linha de frente.
- Geralmente as pessoas com menos poder são aquelas que têm maior responsabilidade na focalização do cliente.
- Executivos têm menos poder e liberdade de ação do que se imagina.

Tendências dos Executivos

- de maximizar produtividade e lucratividade trimestrais.
- de ser servido ao invés de servir.
- de jogar pelas regras.
- de não expressar idéias que desafiem os caminhos tradicionais
- de não fazer grande ondas, nem apoiar perdedores e de confiar em si mesmo do que nos outros.
- de basear em sua própria experiência.

Tendências dos Executivos

- de usar assessores para evitar contatos "indesejáveis", isto é, funcionários e clientes.
- de ocultar informações e conhecimentos.
- de construir impérios departamentais.
- de dar feedback, não de recebê-lo.
- de enfatizar os pontos fortes e não admitir os fracos.
- de acreditar em informações mais que na intuição.
- de manter os rituais da empresa.

Tendências dos Executivos

- de apreciar os ornamentos do poder e do status
- de acreditar que a maior parte dos conhecimentos e da competência da organização residem no topo.
- de assumir que sua experiência lhe dá direito divino para governar.
- de dar ordens ao invés de ouvir.
- de proteger o status quo.

Serviços Internos

- Se você não está servindo o cliente, sua função é servir alguém que esteja.
- Devemos ter, em relação aos colegas "clientes", o mesmo espírito de serviço que temos em relação aos clientes "reais".

Liderança dos Serviços

- O espírito de serviço em uma organização floresce e morre dependendo das ações de seus líderes.
- Se não prover a visão e o valores, o impulso para mudanças, a orientação, ênfase e a oportunidade para que as pessoas se superem, a organização estará condenada à mediocridade.
- *Liderança de Serviços*: Serviços aos clientes, funcionários e a organização.

Administração Aplicada

Cap.6 - A Psique do seu Cliente

Introdução

- Pesquisa de mercado/cliente é a chave para saber o que é valor para o cliente e como ele espera recebê-lo.
- Temos de vê o lado oculto entre os pontos.
- Devemos entender a diferença entre dados e respostas.

Introdução

- Entender a distinção entre características (objetivos) e benefícios (subjetivos).
- Muitas pessoas olham para os dados de pesquisas de clientes e vêem apenas pontos.
- Só aqueles que olham sobre o ponto de vista do cliente conseguem decifrar o código do cliente.

Empresa	Orientação para o produto	Orientação para o Mercado
Revlon	Produzimos cosméticos	Vendemos esperanças
Missouri-Pacific Railroad	Administramos uma ferrovia	Transportamos pessoas e produtos
Xerox	Fabricamos copiadoras	Ajudamos a melhorar a produtividade administrativa
Standard Oil	Vendemos gasolina	Forneçamos energia
Columbia Pictures	Produzimos Filmes	Ofereçamos entretenimento e diversão
Enciclopédia Britannica	Vendemos Enciclopédias	Produzimos e Distribuímos informação
Carrier	Produzimos aparelhos de ar condicionado e lareiras	Ofereçamos um clima agradável em casa

Prof. Mauro Laruccia 106

Miopia de Marketing

- Ocorre quando os executivos e a organização falham em reconhecer o alcance do seu empreendimento.
- Uma visão ampla pode ajudar uma empresa a superar concorrentes, mesmo em um setor industrial saturado.

Prof. Mauro Laruccia 107

Conhecimento do Cliente

- **Aprendizado:** *o maior obstáculo ao aprendizado de qualquer coisa é você acreditar que já conhece.*
- Quanto mais as pessoas trabalham em uma determinada indústria ou área de concorrência, maior a probabilidade delas realmente não entenderem seus clientes — embora certamente acreditem que sim.

Prof. Mauro Laruccia 108

Ouvimos mal os Clientes

- Informações dos clientes: no conjunto, saber é melhor que não saber.
- As pessoas querem permanecer em confortável um estado de ignorância.
- Pensam "se eu sair por aí perguntando aos clientes como se sentem a respeito das coisas, eles começarão a reclamar e terei que fazer alguma coisa a esse respeito."
- A finalidade é descobrir o que melhorar para mantê-los ou conseguir outros clientes.

Pesquisa de Mercado

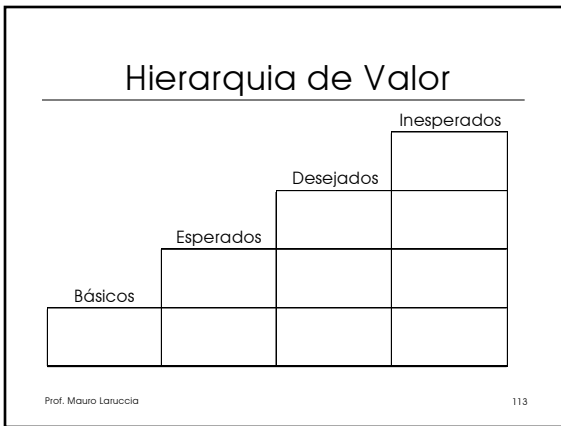
- Os métodos tradicionais podem ocultar tanto quanto revelar a respeito do cliente.
- Alguns métodos tendem a focar produtos e não clientes.
- Ficando cada vez mais difícil descobrir os fatores subjetivos que podem desempenhar um papel crítico nas decisões de compra, além das características do "produto".

Percepção do Cliente

- Devemos descobrir os fatores mais valorizados pelo cliente.
- Descobrir alguma oportunidade inexplorada para adicionar valor.
- Para finalmente ganhar a aprovação do cliente ou uma vantagem competitiva.

Básicos	Os atributos essenciais tangíveis ou intangíveis, sem eles é inviável fazer negócio.	O carro novo deve estar montado, acabado e preparado para ser entregue; O quarto do hotel deve estar limpo e mobiliado de forma adequada; A refeição deve ser comível e o local deve estar limpo; O produto pedido pelo correio deve ser conforme o que promete o catálogo.
Esperados	Os atributos associados que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral de negócios.	Alguém deve explicar as características do carro; O restaurante deve ter uma seleção razoável de pratos no cardápio e preços razoáveis; O hotel deve ter cafeteria, um serviço razoável de mensagens e um sistema confiável de recados para os clientes; A empresa de mala direta deve aceitar devoluções se o cliente não ficar plenamente satisfeito com o produto.
Desejados	Atributos que o cliente não espera necessariamente, mas conhece e aprecia se o experiência os incluir.	Alguém da sugestões úteis a respeito dos cuidados com o carro; Os atendentes sugerem pratos especiais ou fazem favores especiais para tornar a refeição mais agradável; O pessoal da recepção pode prover informações a respeito de atividades turísticas locais, ou ajudar com problemas especiais; A empresa de mala direta paga o custo da devolução do item não desejado.
Inesperados	Atributos "surpresa" que adicionam valor para o cliente além dos desejos ou expectativas normais	O vendedor entrega o carro na casa do cliente, ou em seu escritório; O gerente do restaurante passa pela sala com biscoitos recém-casados, oferecendo-os gratuitamente aos clientes; O funcionário do hotel oferece ao hóspede um copo de suco enquanto ele espera ser registrado; e Alguém da mala direta telefona ao cliente para saber se ele gostou do produto.

Prof. Mauro Laruccia 112



Hierarquia de Valor

- A diferenciação dos concorrentes e a vantagem competitiva se estabelecem quando você pode fazer melhor alguma coisa e o cliente dá valor à diferença.
- Uma boa pesquisa de clientes possibilita diferenciar as respostas e valores dos clientes que poderão ajudar a operar os níveis desejado e esperado.

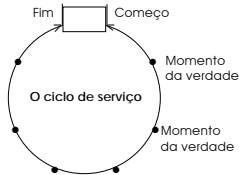
Prof. Mauro Laruccia 114

Momentos de Verdade

- Qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com a organização e recebe uma impressão dos seus serviços.
- Sentimentos:
 - Resultado final de uma experiência de serviços.
- Pense como um cliente.

Ciclo de Serviço

- A sequência completa de momentos da verdade que um cliente experimenta para ter satisfeita uma necessidade.



Administração Aplicada

Qualidade e
Estratégia de Negócios

Introdução

- Seja algo de especial para alguém em particular. (diferenciação)
- Esta é a essência da Formulação da Estratégia centralizada no cliente.
- A qualidade não deve ser um programa, deve ser a idéia motriz por trás da própria existência da organização.

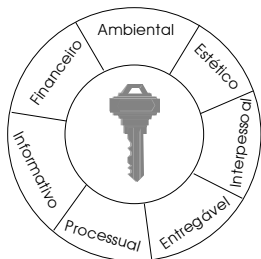
Introdução

- É necessário repensar o que queremos que a organização seja e para onde queremos que ela vá.
- Repensar a respeito de estratégia, missão, direção e mesmo valores organizacionais.

Pacote de Valor ao Cliente

- Modelo do Valor para o cliente
 - São os fatores críticos que guia os desejos e preferências dos clientes — o que buscam obter da experiência total de serviços com a organização.
 - Pacote de Valor para o cliente
 - É a oferta total, incluindo tangíveis e intangíveis, que a organização provê em resposta àqueles desejos.

Pacote de Valor ao Cliente



Prof. Mauro Laruccia

121

Ambiental

- É o cenário físico no qual o cliente experimenta o produto.
 - Pode ser um quarto de hospital, o saguão de um banco, a cabine de um avião, uma cadeira de barbeiro, uma loja de departamentos, a calçada diante de uma caixa automático, uma academia de ginástica etc.
 - No caso de serviços à distância, o ambiente pode ser a casa do cliente.

Prof. Mauro Laruccia

122

Estético

- É a experiência sensorial direta, caso haja, encontrada pelo cliente.
 - Ela pode incluir cenários, sons, sabores, sensações físicas, desconforto, sentimentos, características estéticas de uma mercadoria e o ambiente visual ou psicológico da empresa.

Prof. Mauro Laruccia

123

Interpessoal

- São as interações do cliente com os funcionários ou, em alguns casos, com outros clientes, como parte da experiência total.
 - Inclui amabilidade, cortesia, solicitude, aparência física e competência aparente na execução de certas tarefas.

Processual

- São os procedimentos pelos quais você pede que o cliente passe ao fazer negócios com você.
 - Pode incluir esperar, explicar as necessidades dele, preencher formulários, prestar informações, ir a vários locais e ser sujeito a manipulações ou tratamentos físicos.

Informativo

- São os aspectos da experiência do cliente que envolvem a obtenção das informações necessárias para que ele atue como tal.
 - Pode ser coisas simples, como a sinalização em um prédio: possibilita que o cliente descubra onde deve ir, se o cliente deve decifrar a fatura ou conta, e se ele pode entender a apólice de seguros.
 - Pode incluir fatores críticos, como se foi explicado o uso adequado de um item ou equipamento ou se o cliente sabe o que ele deve esperar depois de um procedimento médico crítico.

Entregável

- É qualquer objeto que fique em poder do cliente durante a experiência do serviço.
 - Pode incluir uma comida comprada ou a bandeja servida no avião.
 - O item pode não ser um produto no sentido comercial do termo, mas o cliente não percebe.
 - Talões de cheques, fitas de vídeo alugadas, cardápios, documentos de viagem e colete salva-vidas.

Financeiro

- É quanto e como o cliente paga pela experiência total.
 - Em muitos casos isto é óbvio: é o preço
 - Em outros pode ser menos óbvio. Um departamento interno pode cobrar dos outros pelos seus serviços; nenhum dinheiro muda de mãos, mas os fundos irão de um orçamento para outro.
 - Uma companhia de seguros pode pagar as despesas médicas, e o cliente sabe o preço.

Estratégia de Serviços

- É uma fórmula distintiva para prestar serviços; essa estratégia está ligada a premissa de benefício bem escolhida, que é valiosa para o cliente e estabelece uma posição competitiva efetiva.

Requisitos

1. Precisa ser mais que uma declaração de "maternidade" ou slogan. Tem de ser razoavelmente concreta e orientada para ação.
2. Transmitir um conceito ou missão que as pessoas possam entender, com a qual possam se relacionar e, de alguma forma, pôr em ação.

Requisitos

3. Precisa oferecer ou relacionar com uma premissa de benefício crítico que seja importante para o cliente, focalizando algo que o cliente possa pagar.
4. Diferenciar a organização dos seus concorrentes de tal maneira que os clientes percebam.
5. Se possível, ela deve ser simples, unificada, fácil de verbalizar e de explicar ao cliente.

Estratégia Diferenciada

- Só existem duas maneiras básicas de se estabelecer vantagem competitiva:
 - Fazer as coisas melhor que os outros;
 - Ou, fazê-las de forma diferente.
- Focalizar em como os serviços e novas idéias poderiam ser projetadas, desenvolvidas e entregadas o pacote de valor de tal forma que ele possa dar um salto quântico adiante dos concorrentes.

Liderança Diferenciada

- Exige criatividade, receptividade a novas idéias e capacidade de ir além de interesses.
- Trabalhar em equipes, coragem para consertar aquilo que não está quebrado e capacidade de reinventar e replanejar a organização caso seja necessário.

Prof. Mauro Laruccia

133

A Estratégia deve Prover

- A declaração da visão
- A declaração da missão
- A declaração de valores essenciais
- O ambiente operacional
- A Estratégia de negócios
- As áreas chaves de resultados
- As metas estratégicas

Prof. Mauro Laruccia

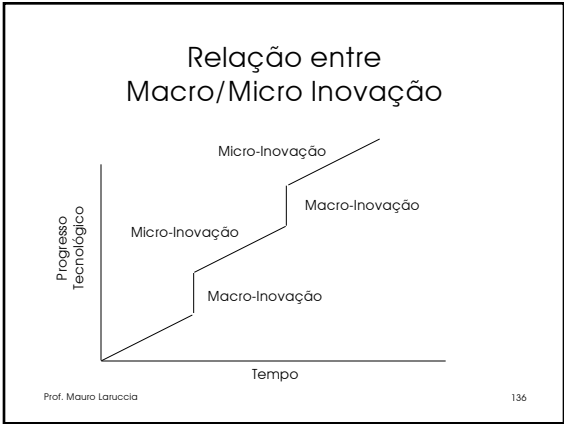
134

Objetivos de Qualidade

- Em 1960, o presidente Kennedy lançou a corrida espacial com uma declaração muito simples.
- Os russos haviam colocado em órbita o primeiro satélite artificial, o sputnik, Kennedy declarou:
 - Creio que esta nação deve comprometer-se com o objetivo de colocar um homem na lua e trazê-lo de volta à Terra em segurança antes do final desta década.

Prof. Mauro Laruccia

135



Administração Aplicada

Dar Poder às Pessoas Através
de Conhecimento
Cap. 8

Prof. Mauro Laruccia 137

Introdução

Um indivíduo sem informações não pode
assumir responsabilidades;
Um indivíduo que recebe informações
não pode evitar as responsabilidades.

Jan Carlzon
SAS - Scandinavian Airlines

Prof. Mauro Laruccia 138

Conquistar Corações, Mentes e Mãos

- Tudo o que você faz comunica
- Eliminando contradições
- Comunicar a Visão: Conquistar Corações
- Educar os Líderes: Conquistar as Mentes
- Treinar Funcionários: Conquistar as Mãos

A Qualidade na SAS

- +25.000 funcionários são treinados como pensar em serviços.
- O treinamento era uma forma de comunicação da Visão.
- Seguido pela British - 30.000 func.
- NatWest - 55.000 func.
- SQT - Educação, Treinamento e Comunicação

O que Você faz Comunica

- A aparência e a percepção da operação,
- O ritmo das coisas,
- A maneira pela qual os funcionários são tratados pelos seus chefes;
- A maneira pelo qual os chefes tratam os clientes;
- A entrega de valor com estilo e qualidade.
 - podendo ser mensagens abertas e conscientes ou mensagens inconscientes.

Eliminando Contradições

- É difícil enviar mensagens sobre qualidade para as mentes dos funcionários, devido a outras mensagens fortes que a contradizem.
- Sistemas de prioridades (custo/qualidade)

Prof. Mauro Laruccia

142

Comunicar a Visão

- Para compreender o que a organização está tentando fazer.
- Ferramenta útil para comunicar e disseminar a estratégia a todos na organização.
- O principal trabalho do líder é garantir que todos os funcionários compreendam a mensagem.

Prof. Mauro Laruccia

143

Educar os Líderes

- Uma necessidade diária com muito esforço e longo prazo.
- Os gerentes precisam ser ensinados a pensar e agir como líderes.
- Liderança empreendedora, pró-ativa, com visão ampla, focalizada no cliente e não no passado.

Prof. Mauro Laruccia

144

Treinar os Funcionários

- Como um desenv. de produto.
- A excelência individual é vital porque não existe dois momentos da verdade iguais.
- Em muitas empresas os funcionários de linha de frente gerenciam os momentos da verdade sem uma preparação adequada.

Prof. Mauro Laruccia

145

Treinamento & Desenv.

- Focar no valor para o cliente e na necessidade de alinhar todas as energias na direção da visão e missão.
- Todos os processos informais e formais de comunicação também devem conduzir na mesma mensagem de valor para o cliente

Prof. Mauro Laruccia

146

Aperfeiçoamento de Processos

Fazer Melhor com Menos
Cap. 9

Prof. Mauro Laruccia

147

Visão do Capítulo

- Focalizar os processos pelo cliente
- Processos críticos para qualidade
- Tornar os sistemas favoráveis ao cliente
- Dar às pessoas o gosto do sucesso
- Ferramentas práticas de melhoria
- O custo da qualidade

Melhoria de Processos

- A finalidade do aperfeiçoamento de processos é fazer com que a realidade se iguale ao sonho.
 - Alinhar todos os sistemas e processos organizacionais orientado para o mercado/cliente.
 - Entregar valor ao cliente

Por onde começar

- Começar sempre pela experiência do cliente com a organização, mapeando os "momentos da verdade".
- Examine dores, problemas e oportunidades. Tais como:
 - 1 Existem queixas, insatisfações ou exigências para melhoria?
 - 2 Existem problemas com os clientes que estão sendo negligenciados ou mesmo agravados pelo seu sistema.
 - 3 Existem oportunidades de adicionar valor ao cliente, especialmente com custos adicionais mínimos.

Processos Críticos

- É qualquer processo organizacional para entregar valor ao cliente, seja clientes externos ou internos, que tenha impacto sobre a percepção desse valor para eles (clientes).
- Possuem três níveis:
 - Funcionários individuais, equipes e departamentos.

Níveis de Operação

- **Funcionário.** o processo é geralmente uma *tarefa*.
- **Equipes de trabalho.** um processo geralmente é um *procedimento operacional* — uma combinação interativa de tarefas.
- **Departamento.** um processo é normalmente um *sistema* — uma coleção coordenada de procedimentos.

Melhoria do Processo

- **Fazê-lo melhor** — eliminar enganos, disfunções, erros de comunicação e duplicações.
- **Fazê-lo de forma diferente** — reprojeter o processo: rearranjar ou eliminar etapas, envolver menos pessoas.
- **Eliminá-lo** — descobrir uma forma de atingir o objetivo sem passar pelo processo.

Momento da Verdade

Internação Hospitalar

Fatores Negativos	Expectativas Padrões	Fatores Positivos
Esperar na fila	Pedido de Desculpas	Pré-atendimento, agendado
Preencher formulários	Ação rápida, diminuir burocracia	Pronto atendimento
Esperar por quarto	Quarto à disposição	
		Diminuir estresse de internação

Prof. Mauro Laruccia

154

Momento da Verdade

Mala Perdida

Fatores Negativos	Expectativas Padrões	Fatores Positivos
Esperar na fila	Um pedido de desculpas	Procedimentos flexíveis de entrega
Preencher formulários	Promessa de ação rápida	Alguém telefone a respeito da mala
Atitude indiferente do encarregado de bagagens	Burocracia mínima	Algum símbolo de pedido de desculpas
Demora na recuperação da mala	Pronta entrega	
A mala chega danificada		

Prof. Mauro Laruccia

155

Análise p/ Melhoria

- Lista das reclamações dos clientes
- Tabela do momento da verdade
- Tabela do ciclo de serviços
- Planta dos serviços
- Diagramas
- Gráficos de acompanhamento

Prof. Mauro Laruccia

156

Manter a Contagem, Marcar Pontos & Apontar o Caminho

Cap. 10

Visão Geral

- Como não medir a qualidade
- Informação: uma forma poderosa para mudar comportamento
- Evitando a "paralisia da medição"
- Avaliação organizacional
- Valorização: o nutriente básico da motivação humana

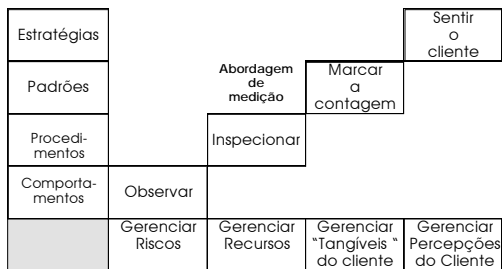
Medir (ou não) Qualidade

- A maneira pela qual se mede ou avalia a qualidade deve variar de acordo com o quanto seu resultado desejado de qualidade é *objetivo* ou *subjetivo*.
- A liberdade que se dá aos funcionários deve variar de acordo com isso.

Medir (ou não) Qualidade

- Não existe uma maneira "correta" para medir todos os aspectos da qualidade.
- Dependerá de como o cliente define cada aspecto. *subjetividade*
- É necessário alguns níveis de discrição

Delegação de Poderes aos funcionários



Objetivos de Qualidade

Objetivos de Qualidade

- Gerenciar Riscos
 - Qualidade mínima controlada ou defensiva. Para minimizar riscos de responsabilidades legais, acidentes, ferimentos e etc. Foco para dentro.
- Gerenciar Recursos
 - Desempenho em relação aos custos, focalizado para dentro.

Objetivos de Qualidade

- Gerenciar os "Tangíveis do cliente"
 - Quando sabemos qual experiência tangível para o cliente é crítica para nosso sucesso. Objetivo de qualidade focado para fora.
- Gerenciar as percepções do cliente
 - Quando identificamos reações em (subjetivas) relação a algum aspecto nas transações. Foco para fora.

Prof. Mauro Laruccia

163

Delegação de Poder

- Comportamentos
 - Pedir ao funcionário que diga ou faça uma coisa (tarefa) ou série de coisas muito específicas, sem desviar do padrão e sem exercer nenhum julgamento pessoal a respeito de adequação.
 - É mais eficaz para alcançar objetivo de qualidade da *Gerência de Riscos*

Prof. Mauro Laruccia

164

Delegação de Poder

- Procedimentos
 - É um nível com mais liberdade, mas ainda bastante controlado. Nos conjuntos de tarefas, onde a contribuição individual de uma pessoa garante o resultado final compatível com a contribuição de outra.
 - Eficaz para alcançar objetivo de qualidade da *Gerência de Recursos*

Prof. Mauro Laruccia

165

Delegação de Poder

- Padrões
 - Permite variações nos procedimentos desde que os resultados satisfaçam uma condição definida. Trabalhar em conjunto para atingir um resultado que satisfaça o padrão.
 - Eficaz para alcançar objetivo de qualidade da *Gerência de Tangíveis para o Cliente*.

Delegação de Poder

- Estratégias
 - Como não podemos medir a objetividade da resposta desejada do cliente, não podemos prevenir comportamentos, procedimentos ou padrões específicos. Precisamos de funcionários bem informados, orientados e treinados para usar o seu melhor critério na situação.
 - Esta é virtualmente a única abordagem sensata quando seu objetivo de qualidade é *Gerenciar as Percepções do Cliente*.

Medição da Qualidade

- Devemos medir a qualidade usando os meios adequados à combinação do **objetivo da qualidade** com o **nível de descrição** com os quais você está lidando.
- Cada combinação implica em um nível preferível de medição.

Medição da Qualidade

- Observar o comportamento
 - a única maneira de verificação de como um funcionário se comporta é tendo alguém para observar como ele está se comportando.
- Inspeccionar
 - É uma revisão de garantia para a determinação da extensão até a qual as pessoas estão seguindo os procedimentos.

Medição da Qualidade

- Marcar a contagem
 - Medir o número de incidentes com clientes que satisfazem o padrão e expressa os resultados numericamente.
- Sentir o cliente
 - A medição precisa vir do cliente. Não é possível medir as reações mentais, emocionais ou subjetivas dos clientes sem pedir para que eles se expressem a nós.

Há sempre um Cliente ao seu Lado

Prof. Mauro Laruccia

Introdução

- Sempre haverá um cliente ao seu lado — Interno ou Externo
- O que o cliente quer?
- Quer 100% de qualidade todas as vezes.
- E não quase 100% ("98%")
- Nem menos ou mais.

Qualidade do Produto/Serviço

- Quais as razões para o produto ter boa qualidade?
- Muitas vezes os problemas não chegam aos clientes
- De 1 a 3 produtos são eliminados no controle de qualidade
- Desmotivando o pessoal

Problema de Qualidade

- Ninguém gosta de criticar o trabalho dos outros.
- Quando há erros o trabalho é sempre perdido.
- Problema de atitude/cultura.

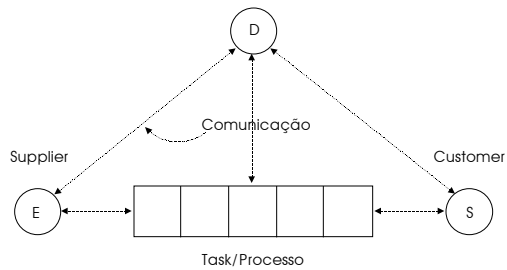
Abordagens

- Reativa
 - Consertar as coisas depois do problema
- Preventiva
 - Fazer as coisas certas na primeira vez

Gerenciar o Processo

- É gerenciar a sequência das atividades
- É a ação de analisar o processo e aplicar uma atitude preventiva para garantir qualidade durante todo o processo.
 - Mas como?
 - Observando como o processo funciona, e
 - Melhorando a forma em que o processo está estruturado — em reunião, com todos os envolvidos.

Processo/Work Activity/Task



O Processo

- Cada pessoa tem um conjunto essencial de requisitos para a execução do seu trabalho



- A conformidade significa que a qualidade 100% é assegurada em cada etapa do processo até chegar ao cliente.
- Cada um precisa tratar cada um no processo como um cliente interno.
